

Tilburg University

Sociaal-psychologische variabelen en het inzenden van ideeën

Dongen, Henricus Joannes van

Publication date:
1969

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Dongen, H. J. V. (1969). *Sociaal-psychologische variabelen en het inzenden van ideeën: micro-variabelen en macro-structuren*. [, Tilburg University]. Stenfert Kroese.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

SOCIAAL-PSYCHOLOGISCHE
VARIABELEN
EN HET
INZENDEN VAN IDEEËN

H. J. VAN DONGEN

SOCIAAL-PSYCHOLOGISCHE
VARIABLEN
EN HET INZENDEN VAN
IDEEËN



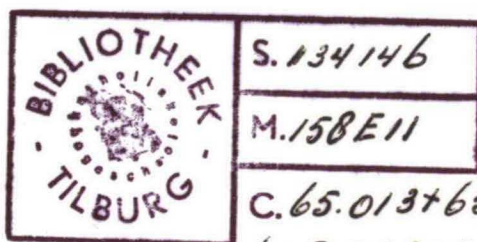
SOCIAAL-PSYCHOLOGISCHE VARIABELEN EN HET INZENDEN VAN IDEEËN

MICRO-VARIABELEN EN MACRO-STRUCTUREN

PROEFSCHRIFT

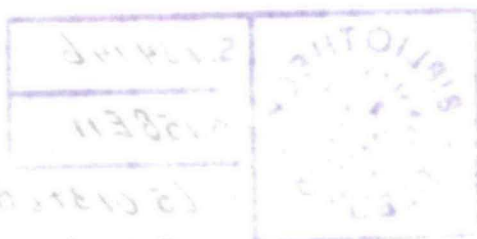
*ter verkrijging van de graad van Doctor in de Sociale
Wetenschappen aan de Katholieke Hogeschool te Tilburg,
op gezag van de Rector Magnificus Dr. C. F. Scheffer,
hoogleraar in de bedrijfshuishoudkunde,
in het openbaar te verdedigen in de aula van de
Hogeschool op donderdag 24 april 1969
des namiddags te 17 uur door*

HENRICUS JOANNES VAN DONGEN
geboren te Delden



C. 65.013+658.314.72+
658.3+301.150.3

PROMOTOR: PROF. DR. F. J. P. VAN DOOREN



128 371 138 821
128 371 138 821

Aan mijn 'kleine groep'

Fieke

Annemarie

Barbara

Carien-Marijke

INHOUD

Voorwoord	1
Inleiding	3
Hoofdstuk I: De ideeënbus, het gebied van onderzoek	7
Hoofdstuk II: Organisatie van het ideeënbusstelsel bij Hoogovens. Enige statistische gegevens	34
Hoofdstuk III: Een theoretisch uitgangspunt, de hypothesen	42
Hoofdstuk IV: Opzet van het onderzoek, de meetinstrumenten	82
Hoofdstuk V: De onderzoeksresultaten	96
Hoofdstuk VI: Micro-variabelen en macro-structuren	149
Samenvatting	158
Summary	162
Bijlagen	166
Literatuur	203

VOORWOORD

Door het Nederlands Instituut voor Efficiency te Den Haag werd in 1961 o.a. aan de Psychologische Dienst van Hoogovens het verzoek gericht mee te werken aan een onderzoek naar de sociale aspecten van de ideeënbus. Het verzoek resulteerde in een exploratief onderzoek en destijds kon ik mij als stagiaire gelukkig prijzen de resultaten daarvan te mogen vermelden in een doctoraal scriptie.

Toen, na mijn doctoraal examen, mijn verbintenis met Hoogovens een meer permanent karakter had gekregen, kon ik het onderzoek voortzetten. De probleemstelling daarbij was het mogelijk verband tussen sociaal-psychologische variabelen en het inzenden van ideeën. Aange-toond kan worden, dat bepaalde vormen van leiderschap van invloed kunnen zijn op het al dan niet inzenden van een idee. Promoveren vertoont met het inzenden van een idee enige overeenkomst; ook een proefschrift kan slechts tot stand komen onder een goede stimulerende leiding. Voor de ruime mate waarin ik deze leiding van mijn promotor, Prof. Dr. F. J. P. van Dooren, mocht ontvangen, ben ik hem zeer dankbaar.

Velen hebben aan de totstandkoming van deze dissertatie meegewerkt. Het is onmogelijk hen allen apart te noemen om mijn dank en erkentelijkheid tot uitdrukking te brengen. De volgende personen meen ik echter niet onvermeld te mogen laten. Dr. P. J. Willems voor zijn zorgvuldige en opbouwende commentaar, Dr. Ch. J. de Wolff, die vanaf het begin het ontstaan van deze dissertatie heeft meegemaakt en van wiens ervaring en inzicht ik ruimschoots mocht profiteren, Drs. L. J. Th. van der Kamp voor de vele waardevolle critiek op vorm en inhoud van het manuscript en de heer J. G. Nolst Trenité voor zijn voortdurende belangstelling en stimulering tijdens het schrijven van het proefschrift.

Het is bijzonder verheugend, dat de Raad van Bestuur van Hoogovens haar steun aan het onderzoek heeft willen geven en deze uitgave mogelijk heeft willen maken. Steun ondervond ik ook van het Nederlands Instituut voor Efficiency en van de vele door de medewerkers en medewerkers van het Ideeënbureau verleende hand- en spandiensten.

Voor de blijvend opgewekte wijze, waarop mejuffrouw G. A. Rugebregt het vele typewerk heeft verricht kan ik slechts grote waardering opbrengen, evenals

voor het persklaar maken van het uiteindelijke manuscript door Mevrouw G. M. Oudshoorn-van der Werf.

Tenslotte wil ik mijn vrouw noemen als degene, die de wordingsgeschiedenis van het proefschrift het meest intensief heeft meegemaakt. Zonder haar steun zou er van een proefschrift in het geheel geen sprake zijn geweest.

INLEIDING

Een niet onbelangrijk deel van de bedrijfspsychologische literatuur houdt zich bezig met de relatie tussen satisfactie en prestatie. In een aantal recente publicaties wordt er op gewezen dat het juister is onderzoek in te stellen naar de relatie tussen satisfactie enerzijds en anderzijds de inspanning die men zich getroosten wil om een bepaald resultaat te bereiken. Het zal duidelijk zijn dat een grotere inspanning niet zonder meer behoeft te leiden tot een objectief betere prestatie. Individuele factoren en sociaal-psychologische variabelen, maar ook factoren gelegen in de technisch-organisatorische uitrusting, zullen van interveniërende aard zijn t.o.v. de relatie tussen satisfactie en prestatie.

Het vinden van een betrouwbaar criterium voor de mate van inspanning die men zich getroosten wil, is geen eenvoudige opgave. In de vorm van het inzenden van ideeën menen wij een dergelijk criterium te hebben gevonden. Het inzenden van ideeën is een vorm van een extra-inspanning; het gaat hierbij niet om een verplichting. Het inzenden van ideeën kan gezien worden als een symptoom van een, niet afgedwongen, bereidheid tot het nemen van initiatieven, tot een vrijwillig participeren aan het bedrijfsgebeuren.

Dit werkstuk geeft een verslag van onderzoek en theorievorming in de chronologische volgorde van de verschillende fasen, waarin wij ons met het inzendgedrag bezig hielden.

Aanvankelijk waren wij geïnteresseerd in de samenhang tussen persoonlijkheidsfactoren en het inzenden van ideeën. Een onderzoek dat door De Wolff (1962) naar deze relatie werd ingesteld, gaf weinig positieve resultaten. Wij richtten ons op grond van deze onderzoekresultaten en ook op grond van de beschikbare literatuur over de ideeënbus vervolgens op sociaal-psychologische variabelen in relatie tot het inzenden van ideeën. Een theoretisch uitgangspunt werd ontwikkeld teneinde zinvolle hypothesen t.a.v. deze sociaal-psychologische samenhangen te kunnen formuleren. In de daarop volgende fase werd een onderzoek opgezet en uitgevoerd teneinde de hypothesen te toetsen.

Het onderzoek en het daaruit verkregen materiaal leidde tot de vraag naar de relatie tussen de micro-variabelen van de psycholoog en de macro-structuren van de socioloog. Als vervolg op het 'ideeënbus-onderzoek' stelden wij een exploratief onderzoek in naar deze micro-macro verhouding. De resultaten van dit onderzoek waren naar onze mening dusdanig interessant, dat wij besloten

daarover in dit werkstuk een verslag te geven. Uit het voorgaande blijkt, dat onze aanvankelijke vraagstelling zich steeds meer verbreedde. Startend vanuit een individueel psychologische vraagstelling belandden wij uiteindelijk bij één van de meest belangrijke vraagstukken van de sociale psychologie, te weten de micro-macro verhouding.

Hieronder wordt een korte inhoud van ieder hoofdstuk gegeven. De hoofdstukken zijn zodanig opgebouwd, dat ieder hoofdstuk afzonderlijk gelezen kan worden. Tabellen en getallen zijn, waar mogelijk, in de bijlagen opgenomen.

Het eerste hoofdstuk geeft een overzicht van de ideeënbussliteratuur. De onderstaande onderwerpen komen hier ter sprake:

- Ontstaan en geschiedenis van de ideeënbuss
- Het begrip ideeënbuss
- Het begrip idee
- Waarom een ideeënbuss
- Organisatie en procedures van de ideeënbuss
- De plaats van de ideeënbuss binnen de organisatie
- De lokale versus de centrale ideeënbuss
- Het inzenden van ideeën
- 'Eligibility'; wie komt wel en wie niet voor een beloning in aanmerking
- De anonimiteit van de inzender
- Beoordeling en beloning
- Resultaten van de ideeënbuss
- Ideeënbuss en bedrijfsklimaat
- Ideeënbuss en bedrijfsleiding
- Ideeënwerving
- Het Scanlon-plan

Tot slot wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de inzender van ideeën. Onder deze titel wordt uitvoerig een Duitse dissertatie van Ganz besproken en wordt een verslag gegeven van het onderzoek van De Wolff naar de inzender van ideeën.

De lezer die met de ideeënbuss-literatuur op de hoogte is of daarin minder geïnteresseerd is, kan dit hoofdstuk overslaan.

Omdat het onderzoek naar het inzenden van ideeën bij Hoogovens plaats vond, hebben wij in hoofdstuk II een beschrijving van organisatie en procedures van het ideeënbuss-systeem bij Hoogovens opgenomen. Resultaten van de Hoogoven-ideeënbuss worden vergeleken met landelijke gegevens. Eveneens zijn in dit

hoofdstuk opgenomen enige statistische gegevens over de Hoogoven-ideeënbus. Deze statistieken hebben betrekking op formele gegevens t.a.v. de inzenders van ideeën, zoals bijvoorbeeld anciënniteit, leeftijd en werkklasse. Daarnaast worden hier enkele gegevens vermeld over afhandelingsduur en beloning van de ideeën en een voor ons zeer belangrijk gegeven over de stabiliteit van het inzendingedrag van afdelingen in hun geheel.

In hoofdstuk III wordt vervolgens een theoretisch uitgangspunt geformuleerd van waaruit hypothesen voor verder onderzoek worden opgesteld. Na een korte inleidende beschouwing over de klassieke benaderingen en de human relations wordt uitvoeriger ingegaan op recente ontwikkelingen, namelijk de systeem-theoretische benaderingen van de organisatie.

De opvatting van de organisatie als een open socio-technisch systeem wordt hier besproken. Het theoretisch uitgangspunt beperkt zich echter voornamelijk tot het sociale systeem. De theoretische basis wordt gevonden in het model van Golembiewski, waaraan wij op een enkel punt een verdere uitwerking gaven.

Als aanvulling op het model van Golembiewski maken wij onderscheid in drie niveaus van analyse, namelijk:

- a. het individuele niveau,
- b. de werkgroep,
- c. het grotere geheel, waarvan de werkgroep(en) deel uitmaakt(en).

Aan de hand van het model van Golembiewski en de voorgaande indeling in drie niveaus van analyse worden hypothesen geformuleerd t.a.v. de relatie tussen het inzenden van ideeën en sociaal-psychologische variabelen. De hypothesen hebben betrekking op een viertal gebieden, namelijk:

1. leiderschap in relatie tot het inzenden van ideeën.
2. groepskenmerken en het inzenden van ideeën.
3. satisfactie en attitude in relatie tot het inzenden van ideeën.
4. invloed in de organisatie en het inzenden van ideeën.

In hoofdstuk IV wordt de opzet van het onderzoek besproken alsmede de constructie c.q. de bewerking van de gehanteerde meetinstrumenten. Besproken wordt de keuze van het onderzoekscriterium en wordt verslag uitgebracht van het criteriumonderzoek, dat werd ingesteld. Het onderzoek heeft betrekking op drie niveaus van analyse, namelijk:

1. inzenders van ideeën in vergelijking tot niet-inzenders.
2. werkgroepen met veel ideeën in vergelijking tot werkgroepen met weinig ideeën.

3. afdelingen met veel ideeën in vergelijking tot afdelingen met weinig ideeën.

Het analysemodel wordt hier verder besproken, zijnde een drievoudige variantie-analyse. Speciale problemen, die zich bij ons onderzoek voordeden, komen hier ter sprake. In het tweede deel van dit hoofdstuk worden de meetinstrumenten behandeld; dit zijn achtereenvolgens:

- a. de leiderschapsschaal in een bewerking van Philipsen.
- b. de invloedsschaal van Tannenbaum, c.s.
- c. de ideeënbus-attitudeschaal.
- d. de 'Hoogovens'-satisfactieschaal.
- e. een Nederlandse bewerking van de groepskenmerkenschaal van Hemphill.

Tot slot van dit hoofdstuk wordt nog ingegaan op het probleem van de factorscores, een naar onze mening te vaak verwaarloosd onderdeel bij het sociaal-psychologisch onderzoek.

Hoofdstuk V geeft vervolgens de resultaten van het onderzoek naar de relatie tussen het inzenden van ideeën en de sociaal-psychologische variabelen. Gezien het relatief grote aantal uitgevoerde variantie-analyses is op bladzijde 140 een schematisch overzicht gegeven van de onderzoekresultaten, gevolgd door een bespreking van deze resultaten in het licht van het theoretisch uitgangspunt. De lezer kan zich op deze wijze snel op de hoogte stellen van onze bevindingen.

Tot slot geeft hoofdstuk VI een verslag van het onderzoek naar de relatie tussen micro-variabelen en macro-structuren. Besproken worden hier de resultaten van een cluster-analyse, gevolgd door factor-analyse resultaten. Beide analyses werden op het 'ideeënbus'-materiaal verricht. In dit hoofdstuk wordt bovendien kort melding gemaakt van een aantal vervolgonderzoeken, dat wij verrichtten. Het hier besproken onderzoek ligt sterk in de exploratieve sfeer en het zal duidelijk zijn dat hier meer vragen naar voren komen dan er beantwoord worden. Vier macro-dimensies komen in dit onderzoek duidelijk naar voren. Ook later onderzoek ondersteunt deze macro-structuren.

Aan het werkstuk is een samenvatting in het Nederlands en in het Engels toegevoegd. T.a.v. de literatuurlijst merken wij op, dat wij deze gescheiden hebben in twee onderdelen, namelijk een gedeelte dat betrekking heeft op de ideeënbus en een tweede gedeelte dat bestaat uit sociaal-wetenschappelijke literatuur over de organisatie.

HOOFDSTUK I

DE IDEEËNBUS, HET GEBIED VAN ONDERZOEK

Ontstaan en geschiedenis van de ideeënbus

Aan het eind van de Middeleeuwen beleeft Venetië haar gouden tijdperk. Langer dan de andere steden langs de Middellandse Zee weet deze stad haar macht en invloed te handhaven. De handel is de voornaamste bron van inkomsten, de koopvaardij neemt een belangrijke plaats in, en in de 12de en 13de eeuw ontwaakt in deze stad de industrie. De economie wordt door de staat gedirigeerd, de regering heeft de controle over de kosten van het levensonderhoud, de regering bepaalt de prijzen van de eerste levensbehoeften, de regering houdt toezicht op de bevoorrading van de levensmiddelen. Het staatsdirigisme beperkt zich niet tot handel en nijverheid. Ook het persoonlijke en het gemeenschapsleven worden in sterke mate door de staat bepaald. Guerdan (1960) geeft een aantal bepalingen weer, waaruit blijkt hoe sterk de invloed van de staat is op het sociale leven in het middeleeuwse Venetië. Zo noemt hij bijvoorbeeld het verbod om zowel vlees als vis op de spijskaart te zetten, het verbod om bij een doopplechtigheid de kerk bovenmatig te versieren, het verbod om na een bevalling lieden te ontvangen die niet tot de familie behoren, etc. Zonder veel moeite zou men dit kleine aantal voorbeelden met andere kunnen uitbreiden; een korte illustratie zij hier voldoende.

In deze in hoge mate georganiseerde of beter overgeorganiseerde staat bestaat een merkwaardig instituut, dat een zekere overeenkomst vertoont met wat wij heden ten dage een ideeënbus noemen. Het is de 'Bocche di leone', de leeuwenbek; openingen in sommige muren van de stad en in die van het Dogenpaleis. De Venetiaanse burger mocht op- en aanmerkingen ten aanzien van het stadsgebeuren in deze openingen deponeren. Men schreef datgene wat men te zeggen had op een stuk perkament of op een lei en deponeerde dit document in één der leeuwenbekken. Bij de gouden deur van het Dogenpaleis bestond altijd een zekere drukte, meldt Guerdan. Hier vond men de publieke schrijvers, want weinig mensen konden lezen en nog minder konden schrijven. Men kon deze schrijvers op- en aanmerkingen dicteren en deze vervolgens in de 'bocche di leone' doen verdwijnen. Een aardige bijkomstigheid was, dat deze schrijvers als echte Venetianen tevens handelslieden waren: zij verkochten nl. schrijfpapier.

Er bestonden zekere regels voor de inzendingen. Men moest onder eigen naam inzenden; anonieme inzendingen werden bij het afval gegooid. De op- en aanmerkingen mochten niet voorkomen uit wraakzucht of nijd; waren ze dat wel, dan kon de 'inzender' streng gestraft worden. De inzendingen werden door een vergadering van notabelen, men zou bijna zeggen een ideeënbusscommissie, besproken en in sommige gevallen was het resultaat een verbetering in het stadsbeleid of een eventuele besparing. De inzendingen waren van allerlei aard. Men zou dit instituut van de 'bocche di leone' evenals de huidige ideeënbuss een moderne naam kunnen geven, men zou het een communicatiekanaal kunnen noemen, en met name een kanaal voor verticale opwaartse communicatie.

De burgerij van Venetië, die overigens buiten de publieke zaken gehouden werd en die, zo zegt Guerdan, uiteindelijk dan ook zijn levenskracht ging verliezen, kreeg via de 'bocche di leone' een gelegenheid, zij het een summiere, om een geluid te laten horen.

Uiteraard kunnen we hier nog niet spreken van een ideeënbuss (hierna aangeduid met i.b.), zoals we deze nu kennen. Feit is echter dat we hier wel te maken hebben met enkele belangrijke elementen van de i.b.

De i.b. als instituut zoals we het nu kennen, vinden we voor het eerst in Schotland in 1880, bij Yale and Towne Manufactory Company. In de Verenigde Staten van Amerika is het in 1894 Patterson, die bij National Cash Register de ideeënbuss instelt. Katgert (1954) meldt dat Patterson naar aanleiding van een gesprek met een onderwijzer die als arbeider in zijn fabriek werkte, tot de instelling van de ideeënbuss overging. Deze onderwijzer maakte hem er op attent dat, al had men in de lagere regionen in het bedrijf ideeën, deze toch niet bij de leiding terecht kwamen. Eastman woonde een lezing van Patterson bij, waar Patterson het een en ander vertelde over zijn i.b. Kort daarna stelde Eastman bij Kodak ook een ideeënbuss in. Op deze wijze begint de i.b. zich langzamerhand te verspreiden. In Duitsland zien we dat Krupp in 1888 de eerste i.b. instelt. De overige ondernemers in Duitsland hebben nog enige tijd nodig alvorens zij tot de instelling van een ideeënbuss overgaan. In 1902 volgt Borsig en in 1904 Zeiss, waarna de groei duidelijk begint door te zetten. De eerste publikatie over de i.b. komt uit Duitsland en is van de hand van Reichel (1906). Sedert deze publikatie is er een omvangrijke, voornamelijk informatieve literatuur over de i.b. ontstaan. Vooral na de tweede wereldoorlog neemt het aantal publikaties over de i.b. zeer sterk toe.

In Nederland stelt Stork in 1904 de eerste i.b. in; hij doet dit na een studiereis naar de Verenigde Staten, waar hij waarschijnlijk Patterson ontmoet heeft. De periode tussen de twee wereldoorlogen is de tijd waarin in Amerika

het ideeënwerk van de grond begint te komen. In Europa volgt de grote ontwikkeling later, deze komt hier pas na de tweede wereldoorlog.

Op grond van een enquête bij bedrijven die een i.b. bezitten geeft het Nederlands Instituut voor Efficiency de volgende ontwikkeling:

- 4% van de in 1962 nog bestaande bedrijven heeft de i.b. voor 1940 ingesteld;
 - 6% van de in 1962 nog bestaande bedrijven heeft de i.b. tussen 1940 en 1945 ingesteld;
 - 41% van de in 1962 nog bestaande bedrijven heeft de i.b. tussen 1945 en 1953 ingesteld;
 - 49% van de in 1962 nog bestaande bedrijven heeft de i.b. na 1954 ingesteld.
- In 1954 heeft het N.I.V.E. het landelijk ideeënbus-centrum opgericht.

Het begrip ideeënbus

Uiteraard is het woordje 'bus' niet wezenlijk in dit begrip. Dit blijkt o.a. uit de Franse, Duitse en Angelsaksische benamingen (système de suggestion, Vorschlagswesen, suggestion system). We hebben hier te maken met een methode, een organisatorisch systeem. In de i.b.-literatuur treft men een veelheid van definities aan. Ganz (1962) spreekt in zijn dissertatie over de i.b. als: 'die Summe der organisatorische Regelungen, die im Betrieb speziell getroffen werden, um:

- die Arbeitnehmer neben ihrer täglichen Arbeit zu Verbesserungsvorschläge zu veranlassen, und
- die eingehende Verbesserungsvorschläge möglichst aus zu werten.

Deze omschrijving van Ganz toont grote overeenkomst met die van de Amerikaanse National Association of Suggestion Systems (1958). N.A.S.S. geeft de volgende definitie: 'a suggestion system is an organized plan which stimulates, receives, investigates, evaluates, accepts, compensates for and makes effective ideas of employees'.

Ten onzent definieert Schippers (1964) de i.b. als een methode, om ideeën te leiden naar de plaats waar over de uitvoering ervan beslist kan worden, welke methode zich kenmerkt door twee bijzonderheden:

- de behandeling van ideeën via een officieel daarvoor ingesteld orgaan;
- de behandeling volgens een vaste procedure.

Het is niet moeilijk om aan de hand van de literatuur hier nog enige definities

aan toe te voegen. Wezenlijk voor de meerderheid van de gegeven definities is wel dat men de i.b. opvat als een procedure. Het gaat bij de i.b., zo zegt van Zelst (1966), om een methode; dit is letterlijk een weg waarlangs, een wijze waarop ideeën worden overgebracht, m.a.w. een communicatiekanaal (zie ook Schippers). We kunnen de i.b. zien als een communicatiekanaal dat informatie verwerkt, die anders niet of op minder systematische wijze verwerkt zou worden.

Trachten we de i.b. te definiëren, dan kunnen we de i.b. omschrijven als een geformaliseerde communicatieweg en een procedure ter evaluatie, effectuering en honorering van ideeën, waarbij tevens activiteiten ontwikkeld worden om de leden van de organisatie tot het inzenden van ideeën te stimuleren.

Het begrip idee

In het hierna volgende zouden we willen aansluiten bij Schippers, en een idee willen omschrijven als 'een gedachte, die via de i.b. naar voren wordt gebracht, met als doel verbetering van de economiciteit of van arbeidsomstandigheden van een organisatie'. Van Zelst geeft enige toevoegingen. Naar zijn mening gaat een idee uit van ondergeschikten en moet het origineel zijn. Het al dan niet ingezonden worden door ondergeschikten is naar onze mening niet essentieel voor het begrip idee en in de praktijk stellig niet altijd van toepassing. Een illustratie hiervan zullen we zien bij de bespreking van de vraag, wie wel en wie niet gerechtigd is om ideeën in te zenden. Ook de toevoeging: originaliteit geeft toch wel problemen. In de praktijk blijkt het, dat oude en bepaald niet originele gedachten, die via een i.b. naar voren gebracht worden, toch als idee beschouwd worden.

Waarom een ideeënbus

Wanneer men in de i.b.-literatuur zoekt naar argumenten voor het instellen van een i.b., dan komt men een veelheid van argumenten tegen. Zo geeft De Jong (1956) de volgende lijst:

- kostenverlagende werking
- opbrengstverhogende werking
- verbetering van de werksfeer
- verhoging van de arbeidsvreugde

- meer interesse voor het eigen werk
- kritischer instelling t.o.v. eigen werk en dat van anderen
- meer binding aan het bedrijf
- stimulans voor creatief denken
- verhoging van het gevoel van eigenwaarde van de inzenders
- verbetering van de kwaliteit van het werk
- verhoging van de veiligheid

Het is wellicht wel mogelijk deze lijst nog verder uit te breiden, maar De Jong heeft hier wel de punten die in de i.b.-literatuur genoemd worden bijeen gebracht. Naar onze mening hebben we te maken met een drietal hoofdargumenten voor het instellen van de i.b., namelijk:

- a. De effectiviteit van de organisatie. Het is voornamelijk dit argument geweest, dat de eerste i.b. deed ontstaan (zie Ganz 1962, Krauss 1955, e.a.).
- b. Wat Ganz noemt, het sociale effect. Ganz doelt hier op de veronderstelde positieve invloed van de i.b. op het arbeidsmoreel, het bedrijfsklimaat. Van Zelst (1966) noemt als voorbeeld hiervan de verbetering van de communicatie; er vormt zich een twee-richtingscommunicatie.
- c. De arbeidsomstandigheden; dit betreft dan niet alleen de veiligheid van werken maar ook het voorkomen van ongerief in de ruimste zin van het woord.

Organisatie en procedure van de ideeënbus

Het organisatorische principe van de i.b. is volgens Ganz (1962) de centralisering van taken, die in feite tot de opgaven van de chef of van de baas behoren. Ganz noemt de volgende vier kenmerken van de i.b.:

1. De bijzondere weg van het idee; de inzender behoeft zich niet tot zijn baas te wenden, maar kan zich rechtstreeks tot een centraal i.b.-secretariaat wenden.
2. Er bestaat een bijzondere verwerkingsprocedure voor de ingezonden ideeën.
3. Er bestaat een procedure om de inzender de erkenning te geven die hij voor zijn inzending verdient.
4. Er bestaat een ideeënwerping.

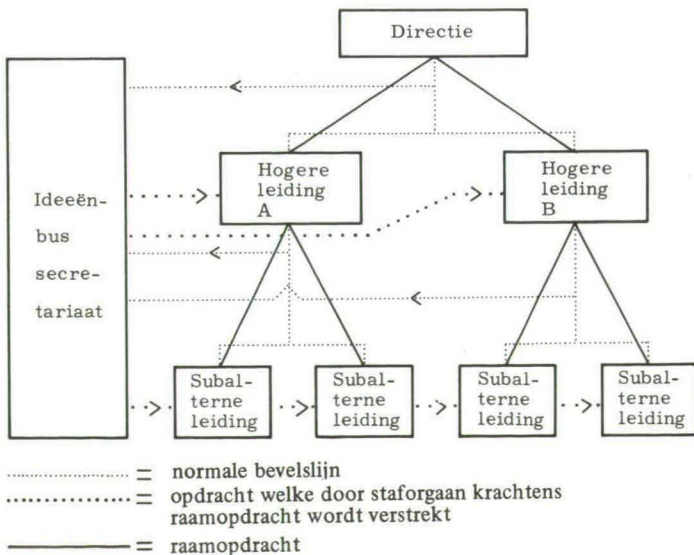
Hiermee zijn een aantal belangrijke aspecten van de i.b.-organisatie aangegeven. In het hierna volgende zullen we trachten één en ander nader uit te werken.

De plaats van de i.b. binnen de organisatie

Met organisatie bedoelen wij hier elk groter geheel, waarbinnen een i.b. kan bestaan. Om effectief te kunnen functioneren is het noodzakelijk dat de i.b. beschouwd wordt als een 'staforgaan', dat is toegevoegd aan de hoogste leiding. (Van Zelst 1966, Schippers 1964). Van Zelst geeft hiervoor de volgende argumenten:

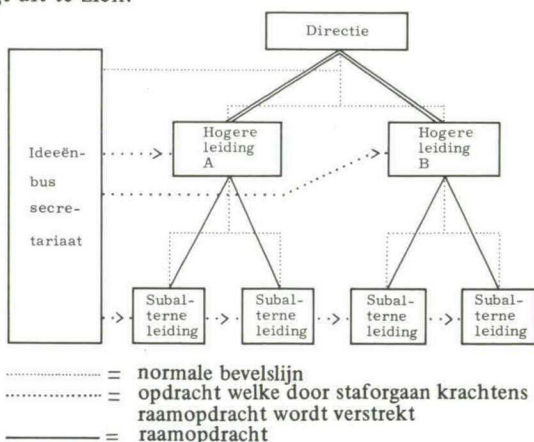
- Het noodzakelijke vertrouwen in de onpartijdigheid bij de beoordeling en beloning van het idee.
- Het wordt gemakkelijker de meest bevoegde deskundigen van bedrijfs- of stafafdelingen opdrachten te geven tot onderzoek en/of beoordeling.
- De order tot invoering van het goedgekeurde idee kan langs eenvoudige weg plaats vinden.

Van Zelst meent echter dat de directie niet aan één van haar staforganen zeggenschap over de subalterne leiders kan verlenen. De bevoegdheid tot het verstrekken van een raamopdracht aan de subalterne leiders berust bij de hogere leiding. Wil de i.b. effectief kunnen functioneren t.o.v. de subalterne leiders, dan dient ze dus ook gezien te worden als een 'staforgaan' t.o.v. de hogere leiding. Schematisch geeft Van Zelst dit als volgt weer:



figuur 1

Van Zelst is van mening dat de situatie gezonder zou zijn wanneer ten eerste de bevelslijnen, welke lopen van de hogere leiding naar het i.b.-secretariaat, worden opgeheven; en in de tweede plaats wanneer de hogere leiders bij hun raamopdracht tevens de opdracht ontvangen een dergelijke raamopdracht ook aan de onder hen geplaatste leiders te geven. Schematisch komt een en ander er dan als volgt uit te zien:



figuur 2

De eenheid van bevel t.o.v. het i.b.-secretariaat is nu inderdaad gehandhaafd en ook de verhouding tussen hogere leiders en het i.b.-secretariaat is genormaliseerd.

Lokale versus centrale ideeënbus

Wanneer de activiteiten van het i.b.-secretariaat vanuit één punt binnen de organisatie geleid worden, spreekt men van een centrale i.b. Wanneer de i.b.-activiteiten naar de afdelingsleiding gedelegeerd worden, spreekt men van een decentrale, ofwel lokale i.b. Deze laatste vorm biedt bij het groter wordende bedrijf het voordeel, dat de ideeënwerking beter kan geschieden, en bovendien, dat men met een geringere personeelsbezetting eenzelfde resultaat kan bereiken. In de praktijk treft men ook combinaties van beide vormen aan. Höckel (1964) wijst er overigens terecht op, dat een lokale i.b. niet behoeft in te houden dat de administratieve verwerking niet centraal zou kunnen geschieden. De gezichtspunten voor beoordeling en beloning kunnen dan ook centraal vastgelegd zijn.

Het inzenden

Wij zullen ons hierna beperken tot de schriftelijke inzending en de bespreking hierover van Van Zelst volgen. Gewoonlijk worden ideeën ingezonden op daarvoor speciaal ontworpen formulieren. Deze formulieren zijn dan te verkrijgen op gemakkelijk toegankelijke plaatsen. Het gebruik van formulieren biedt het voordeel dat een systematischer administratieve verwerking mogelijk wordt. Het formulier biedt meestentijds ruimte voor personalia van de inzender of andere vormen van identificatie van het eigendomsbezit van de inzender. Veel bedrijven gebruiken een formulier met een afscheurbare strook. Wenst de inzender anoniem te blijven, dan scheurt hij deze strook af. Op deze strook staat dan hetzelfde nummer of kenteken als op het idee-formulier. De inzender heeft hiermee dan een bewijs van inzending wanneer hij zijn beloning af komt halen. Ook t.a.v. het inzenden geldt weer dat men allerlei vormen en combinaties van verschillende procedures kan aantreffen. Een belangrijk probleem vormt de vraag, wie wel en wie niet mag inzenden. Veelal staat het inzenden voor alle leden van de organisatie open. Höckel (64) maakt t.a.v. dit punt het volgende onderscheid:

- a. Betriebsangehörigen,
- b. Betriebsfremden.

ad a.

Niemand mag in principe uitgesloten worden. Op juridische gronden of om doelmatigheidsredenen worden echter die inzendingen die zich betrekken op het vakgebied van de inzender ofwel van die inzenders die een leidinggevende functie innemen wel uitgesloten.

ad b.

Hieronder vallen b.v. werkstudenten, gepensioneerden, volontairs, bezoekers, etc.

Höckel verdedigt de stelling, dat men geen grenzen moet trekken, d.w.z. dat zowel Betriebsangehörigen als Betriebsfremden ideeën mogen inzenden. In de praktijk blijkt hier een grote verdeeldheid; deze is echter t.a.v. het volgende onderwerp nog groter.

Eligibility

Onder dit hoofd behandelt de i.b.-literatuur het onderwerp: wie wel en wie niet voor een beloning in aanmerking komen. De N.A.S.S. heeft hierover in

1959 een enquête gehouden en gegevens verzameld bij 390 Amerikaanse bedrijven. De vraag luidde als volgt: Wie van de volgende personen komen in aanmerking voor de beloning van hun ideeën?

Wij geven hieronder de resultaten, zoals ze door de N.A.S.S. werden gegeven; uit de samenstelling van de tabel blijkt dat niet ieder bedrijf het antwoord op de gestelde vraag voor ieder van de aangegeven categorieën gegeven heeft. Dit moet vermoedelijk worden toegeschreven aan het feit dat niet ieder van de aangegeven categorieën binnen elk bedrijf aanwezig is; ook is het mogelijk dat men voor een categorie verschillende richtlijnen hanteerde, afhankelijk van het niveau van de functie.

Tabel 1

	wel in aanmerking voor beloning	niet in aanmerking voor beloning
arbeiders	380	7
kantoorpersoneel	380	7
lager technisch personeel	360	21
administratief personeel	284	101
vertegenwoordigers	248	134
'engineers'	203	180
chefs	188	198
laboratoriumpersoneel	133	232
hogere leiding	84	302
alle werknemers	82	305
de baas	202	180

Zijn deze cijfers representatief, dan mogen we de conclusie trekken, dat er geen gemeenschappelijke mening t.a.v. dit punt bestaat. Wel is opvallend dat men vooral ten aanzien van de middenposities moeilijk kan beslissen wie wel en wie niet beloond moet worden. Nemen we de discussies in Nederland over eligibility in beschouwing, dan mogen we wel aannemen dat het hier niet anders gesteld is dan in Amerika.

Anonimiteit van de inzender

Schippers (1964) stelt, dat één van de functies van de i.b. is: de beveiliging van de inzender. Eén van de middelen tot beveiliging is de anonimiteit van de inzender. Deze anonimiteit moet bescherming bieden tegen negatieve reacties van collegae en subjectieve vertekeningen bij de beoordelingsprocedure. Höckel (1964) acht de anonimiteit bij de i.b. in verschillende graden mogelijk, namelijk:

- a. De inzendingen worden anoniem ingezonden; deze vorm treft men zelden aan.
- b. Anonieme bewerking en onderzoek naar de waarde van het idee; wanneer de beslissing hierover gevallen is, gaat men zich rekenschap geven van de positie van de inzender.
- c. Anonieme bewerking en onderzoek naar de waarde van het idee; deze vorm treft men veelvuldig aan, alleen op verzoek van de inzender en met diens toestemming kan men de anonimiteit opheffen.
- d. Anonieme premietoekenning; de wensen van de inzenders zijn volgens Höckel zeer uiteenlopend. In principe behoren volgens Höckel beide mogelijkheden, wel of niet anonieme premietoekenning, opengelaten te worden.

Beoordeling en beloning

Een veel besproken thema in de i.b.-literatuur is dat van het beoordelen en belonen. Het onderwerp valt in twee delen uiteen, namelijk:

1. het vaststellen van de waarde van het idee (beoordelen);
2. het vaststellen van de beloning van het idee.

Het vaststellen van de waarde van het idee betekent dat men de basis vaststelt waarop men een beloning kan berekenen. In de grotere organisatie wordt het vaststellen van de waarde van het idee (hierna te noemen: beloningsbasis) dikwijls gedelegeerd aan deskundigen op het terrein waarop het idee betrekking heeft.

T.a.v. de beloningsbasis kent men, zegt Meys (1952), verschillende standpunten:

1. men wenst de inzender deelgenoot te maken van de besparing die het bedrijf door de toepassing van het idee verwerft;
2. men wenst het initiatief, de vindingrijkheid, de genomen moeite van de inzender te belonen.

Normaliter neemt men beide standpunten in beschouwing bij het vaststellen van de beloning.

Een voorbeeld van een beloningsformule willen wij hier ter illustratie behandelen. Deze formule werd opgesteld door een werkgroep van de sectie bedrijfsorganisatie van het KIWI. (1952). De formule ziet er als volgt uit:

$$\text{Minimum beloning} = f \frac{k.i.t.u.g.\sqrt{b}}{N}$$

k = kwaliteit van het idee	1.5 = zeer ingenieus
	1 = goed
	.75 = simpel
i = originaliteit	1 = voor een nieuw idee
	.75 = oud, maar vergeten
	0 = oud, nog in gebruik
t = taakinvoer	1 = kritische instelling, niet behorend tot de taak
	.5 = twijfelachtig in dit opzicht
	0 = tot taak behorend
u = volledigheid	1.1 = volledig uitgewerkt
	1 = eenvoudige omschrijving
	.9 = onvolledig aangeduid
g = grondtal	.6 = bij massafabricage
	.8 = bij grote series
	1 = bij enkelvoudige fabricage of kleine series
N = niveaufactor	1 = fabriekspersoneel
	1.25 = geschoolde vaklieden
	1.5 = onderbazen
	2 = lagere beambten
	3 = middelbare beambten

b = de beloning, welke wordt betrokken op de jaarlijkse besparing. Een rechte evenredigheid met de besparing leidt tot een grote divergentie in de beloningen, hetgeen door deze werkgroep ongewenst werd geacht; men tracht dit te compenseren door niet de absolute besparing te nemen, maar de wortel daaruit te nemen.

f = de factor, waarmee men de beloningspolitiek in de hand heeft en die men kan aanpassen aan de omstandigheden. f is dus het beloningspercentage.

$$\text{Het gedeelte } \frac{k.i.t.u.g.\sqrt{b}}{N}$$

vormt dus de beloningsbasis. Met de N-factor duidt men aan, dat men grotere

waarde wenst toe te kennen aan eenzelfde idee wanneer het door een lagere functionaris wordt ingediend. De gehele formule geeft dan een beloning, die volgens de werkgroep als een minimum beschouwd moet worden; op grond van relevante subjectieve overwegingen kan men de premie verhogen.

Het zal duidelijk zijn dat het beloningsprobleem met dergelijke formules, hoe waardevol overigens ook, niet opgelost is. Het steeds weerkerende probleem is dat men niet alle relevante variabelen kan overzien, al is het alleen maar door de voortdurend veranderende situatie. Voor de situatie in Duitsland is opvallend dat men daar in sterke mate rekening houdt met de licentiefactor (zie Reimer-Schippel, 1956). Eén procedure verdient hier nog speciale vermelding. Dat is de methode van de 'fixed rates'. Hierbij wordt een standaardbeloning gegeven voor een goed idee. Een dergelijk systeem motiveert men gewoonlijk door te stellen dat het bepalen van de besparing vrijwel altijd tijdrovend en bewerkelijk is en bovendien in veel gevallen niet goed mogelijk (b.v. veiligheids-ideeën). Schirm (1953) e.a. verwerpen deze procedure, omdat ze naar hun mening er toe zou leiden dat de ideeënbus verstart.

Resultaten van de ideeënbus

Davis (1952) wijst erop dat één van de wegen, waarlangs de onderneming de produktiviteit kan verhogen, de i.b. is. Young (1963) plaatst een duidelijk vraagteken bij de waarde van de i.b. voor de produktiviteitsverhoging. Naar zijn mening kan het gunstige financiële effect van de i.b. niet worden aangetoond. Nolst Trenité wijst er in dit verband terecht op, dat de zaak nog bemoeilijkt wordt door het feit dat in ondernemingen zonder i.b. ook suggesties naar voren gebracht worden. Wil men voor een afzonderlijk idee een besparing bepalen dan moet men, zegt De Jong (1956), uitgaan van twee toestanden, namelijk vóór en na de invoering van het idee. Ook De Jong constateert dat bij veel ideeën vaak een niet berekenbare besparing overblijft, die men weliswaar kan gaan schatten, maar waarover men in feite toch geen concrete cijfers kan geven. Het probleem van de produktiviteitsbijdrage door de i.b. wordt nog bemoeilijkt, doordat men gewoonlijk bij de besparingsberekeningen uitgaat van de besparing over één jaar; het wordt uiteraard zeer moeilijk schattingen te maken op langere termijn. (N.A.S.S. 1959)

Het probleem van de financiële resultaten van de i.b. zullen wij hier verder niet behandelen. Er wordt in de i.b.-literatuur veel aandacht besteed aan resultaten van de i.b. die liggen in het vlak van verbetering van het arbeidsklimaat,

de sociale verhoudingen, etc. Wij zullen hieronder de relatie tussen i.b. en bedrijfsklimaat bespreken, zoals deze in de i.b.-literatuur naar voren komt.

Ideeënbus en bedrijfsklimaat

Op een aantal vergaderingen van ideeënbusbeheerders en van vertegenwoordigers van het middenkader van verschillende ondernemingen van uiteenlopende grootte in de U.S.A., werd het volgend probleem aan de orde gesteld: 'What do you regard as more important in a suggestion system: employee morale or economics (savings)?'. 60% van de ondervraagden gaf te kennen, dat zij employee morale belangrijker vonden; de resterende 40% koos voor de besparingen. Niet alleen van de kant van de bedrijfsleiding en van ideeënbusbeheerders kan men een dergelijk geluid vernemen; dit blijkt o.a. uit een onderzoek bij de Amerikaanse luchtmacht (1955) naar de daar bestaande ideeënbus. In het verslag van dit onderzoek werd als één der conclusies gesteld, dat de resultaten van de gehouden enquête er op wezen dat de werknemers de geldelijke beloning niet beschouwden als de 'prime motivating factor'. Veeleer werd de beloning van ondergeschikt belang geacht in verhouding tot zaken als 'meer effect geven aan de luchtmacht-economie', 'het verbeteren van de werkmethoden en de wens tot persoonlijk prestige'. Erkenning in het werk door chefs en door collega's werd door de meerderheid van groot belang geacht, het accent werd door de ondervraagden gelegd op de werkcondities en de erkenning van de eigen positie. Ook een enquête door de N.A.S.S. gehouden (1957) leidde tot de conclusie dat het grote voordeel dat de Amerikaanse economie verkrijgt van de i.b. ligt in het feit van de verbeterde relaties in de werkgemeenschap. Er zijn een niet onaanzienlijk aantal onderzoeken die zich gericht hebben op de relatie tussen i.b. en bedrijfsklimaat. Het valt echter bij de meerderheid van deze onderzoeken op, dat het niet geheel duidelijk is wat men onder bedrijfsklimaat verstaat. Een omschrijving van het begrip ontbreekt in de meeste van de onderzoeksverslagen. Gewoonlijk bedoelt men met bedrijfsklimaat de totale sociaal-psychologische setting van het bedrijf, de sociaal-psychologische context, waarin de werkgroepen zijn ingebed. Anders gesteld: het begrip bedrijfsklimaat wordt veelal 'molair' opgevat in tegenstelling tot sociaal-psychologische variabelen van de werkgroep, die meer 'moleculair' worden opgevat.

Veelal wordt de stelling verdedigd dat de i.b. het bedrijfsklimaat in positieve zin beïnvloedt daar deze instelling de gelegenheid biedt bepaalde gedachten t.a.v. problemen voor te leggen aan de leiding. Men zou kunnen zeggen, zo

wordt het althans veelvuldig geformuleerd, dat de werknemer bij de besluitvorming betrokken wordt, hetgeen zonder i.b. niet of in onvoldoende mate gebeurt. Het is daarom van belang, zo werd tijdens een door het tijdschrift 'Steel' (1951) georganiseerde paneldiscussie gesteld, dat men ook ten aanzien van de i.b. een zeker klimaat creëert. Hiermee werd in feite het standpunt verdedigd dat in Nederland door Van Zuuren (1959) naar voren wordt gebracht. Deze stelt dat de i.b. het bedrijfsklimaat in positieve zin beïnvloedt, dat de i.b. in feite pas mogelijk wordt wanneer het bedrijfsklimaat dit toelaat. Anders gesteld: de invloed van het bedrijfsklimaat op de i.b. is bepalend voor het wel en wee van dit instituut. De invloed in omgekeerde richting is dan, volgens Van Zuuren, van secundair belang. In deze zin moeten we ook Walraven verstaan (1961), die stelt, dat men de i.b. kan zien als de barometer van het bedrijfsklimaat. Ook Whitwell (1960) zegt dat in verschillende organisaties de statistieken leren dat waar het arbeidsmoreel laag ligt minder ideeën ingezonden worden. Hoewel deze stelling niet onaannemelijk lijkt, is door Whitwell niet gepubliceerd op welke statistieken hij zich baseert en bovendien vermeldt hij niet op welke wijze het arbeidsmoreel gemeten werd.

Een tussenpositie t.a.v. beide voorgaande stellingen wordt ingenomen door het European Productivity Agency (1959) in een uitgave getiteld 'Suggestion Systems'. Hierin wordt gezegd dat bij een goede atmosfeer in het bedrijf de i.b. deze sfeer alleen maar kan verbeteren. Wanneer echter de sfeer niet goed is kan de i.b. een hulp betekenen. Maar dan worden er zeer hoge eisen gesteld aan de hantering en aan de introductie van het systeem. Uit een in 1961 door ons gehouden exploratief onderzoek bleek echter ook duidelijk dat de i.b. wel degelijk conflictstof kan leveren en dat de i.b. ook een negatieve invloed kan hebben op de onderlinge relaties. We kunnen hier bijvoorbeeld denken aan problemen rond het auteurschap van een idee; het is immers mogelijk dat degene die het idee inzendt, niet dezelfde is als degene die het idee bedacht. Wanneer we afgaan op de i.b.-literatuur, dan komen dergelijke gevallen inderdaad voor. Een ander voorbeeld van een mogelijk negatieve invloed van de i.b. vormt de negatieve reactie op de beoordeling of de beloning. In de literatuur worden reacties genoemd als: twijfel aan de objectiviteit van de beoordeling, de lange duur van de beoordelingsprocedure, etc. Vandaar dat we nogal eens kunnen lezen dat de beoordeling van het idee anoniem moet blijven, om toch maar vooral aan te tonen dat, mocht men fouten maken, ieder goed weet dat ze niet persoonlijk tegen iemand gericht zijn. Vatten we het voorgaande samen, dan kunnen we zeggen dat men alom van mening is dat er een zekere relatie bestaat tussen bedrijfsklimaat en i.b., dat deze relatie van positieve zowel als

van negatieve aard kan zijn; waarbij dan nog opgemerkt moet worden, dat men niet veel verder gaat dan het constateren van deze relatie, maar dat men overigens over de aard van deze relatie weinig zegt.

Ideeënbus en bedrijfsleiding

In 1955 verscheen een verslag van een onderzoek naar de i.b. bij de Amerikaanse luchtmacht onder de titel '73% untapped potential'. In het kader van het onderzoek werd een enquête gehouden, en één der vragen die men aan de geïnterviewden voorlegde had betrekking op het al dan niet aangemoedigd worden door de chef om ideeën in te zenden. Ongeveer de helft van de antwoorden was negatief, in de zin dat men vond niet door de leiding aangemoedigd te zijn. Duidelijk bleek dat inzenders meer steun en stimulering van hun chef meenden te ontvangen in vergelijking tot niet-inzenders; bovendien waren diegenen die een beloning ontvangen hadden voor hun inzending nog meer de mening toegedaan dat hun chef hen gestimuleerd had. De gegevens van dit onderzoek zouden er op kunnen wijzen dat de chef een belangrijke rol speelt t.a.v. de i.b. Dit laatste is in overeenstemming met de resultaten van een door ons gehouden exploratief onderzoek (1961). Wij kwamen in dit onderzoek tot de conclusie dat de baas t.a.v. de ideeënbus zowel een positieve als negatieve invloed kan uitoefenen. Veelal legt men, alvorens men tot het inzenden van het idee overgaat, de gedachte eerst voor aan de baas. De houding van de baas zal dan in belangrijke mate bepalend zijn voor het al of niet inzenden van het idee. Buiten het kader van de i.b. heeft de baas ten opzichte van zijn ondergeschikte immers een belangrijke invloed t.a.v. diens positie en kansen.

Dat de baas zelf lang niet altijd content zal zijn met ideeën van ondergeschikten, mag blijken uit het illustratieve verhaal van 'Bright Boy Bill', die een nieuwe en goedkopere manier uitvond om zijn werk te doen. Hij legde zijn idee aan zijn baas 'Tough Touhy' voor, die daarop de volgende onsterfelijke woorden uitsprak: 'Listen Mac, I'm paid to do the thinking; you're paid to do the lifting. It's gonna stay like that, or one of us goes' (in Northrup 1955).

Schirm heeft het in dit verband over 'Die Angst vor den Vorgesetzten'. 'Er bestaat', zo zegt hij, 'een weerstand bij de chef, omdat het idee veelal gelijktijdig een kritiek inhoudt op de bestaande gang van zaken die door de chef goedgekeurd wordt'. Was dat niet zo, dan mogen we aannemen dat de chef zelf wel veranderingen zou aanbrengen; nog kritieker kan dit liggen indien de chef zelf de bestaande wijze van werken heeft ingevoerd. Volgens Schirm (1953) is

de ideeënbus vanuit het standpunt van de chef een mogelijkheid waardoor ondergeschikten door het lokmiddel van een beloning, niet meer naar de chef komen wanneer zij iets onpraktisch of ondoelmatigs onderkennen, maar dit voorleggen aan de hogere regionen binnen de organisatie. Het is daarom geen wonder, concludeert Schirm, dat de chef zich door de i.b. bedreigd zal voelen; het is dan ook van doorslaggevend belang, dat men de chef inzicht geeft in de bedoelingen van de i.b., waardoor hij zijn verzet kan laten varen.

Ook Whitwell (1961) komt tot conclusies als die van Schirm en zegt dat: 'The supervisors in their day by day contact with employees can make or break the program'. De redenen die daarvan de oorzaak zijn, volgen hieronder; uiteraard is één en ander gebaseerd op de Amerikaanse situatie.

- I. De chefs beslissen gewoonlijk welke ideeën in hun afdeling aangenomen worden; accepteert een chef geen ideeën, dan kan er niet van een i.b. gesproken worden.
- II. De chef helpt bij het vaststellen van de besparing, geeft eventueel informatie om de door het idee verkregen besparing te berekenen. Daar de beloningen gewoonlijk gekoppeld zijn aan de besparingen, zou het ontkennen van enige besparing tot gevolg hebben dat er geen beloning uitgekeerd kan worden en dan, zegt Whitwell, kunnen we niet meer spreken van een i.b.
- III. De chef vormt het feitelijke communicatiekanaal, waarlangs de ideeën van werknemers en de gezichtspunten van de leiding uitgewisseld kunnen worden. Blokkeert de chef dit communicatiekanaal, dan mogen we niet verwachten dat de i.b. een kans van slagen heeft.
- IV. De chef, die open staat voor zijn omgeving en die de onderlinge relaties in harmonie weet te handhaven, zal inspirerend werken en zal een vloed van ideeën los maken. Zonder deze inspiratie is een i.b. volgens Whitwell niet mogelijk. In dit verband kunnen we denken aan het reeds eerder vermelde onderzoek bij de Amerikaanse luchtmacht.

Tot nu toe is hier gesproken over de invloed van het lager en middenkader op de i.b. Dat echter ook het topmanagement een belangrijke rol in deze kan spelen, wordt door velen waarschijnlijk geacht. In een publikatie van U.S. Department of Commerce (1954) wordt het volgende gezegd: 'In the usual authoritarian type of management all the thinking is done by management and the ideas of the workforce find no expression; the philosophy being that, as in the army, generals do not encourage privates, to tell them how to run the war. This attitude has gradually been replaced by one form or another of consultative management, in which the employees feel a sense of partnership in dealing

with production problems and are thereby more conscious of efficiency'.

Deze wijze van bedrijfsvoering, die hier 'consultative' genoemd wordt, moet duidelijk door de topleiding gedragen worden; is dit niet het geval, dan mag men niet verwachten dat de i.b. een kans van slagen heeft.

Ideeënwerving

Tot de wezenlijke elementen van het i.b.-systeem behoort stellig het stimuleren van de leden van de organisatie tot het inzenden van ideeën. Men hanteert ter stimulering een verscheidenheid van technieken en hulpmiddelen, die Van Zelst als volgt classificeert:

- a. Direct stimulerende middelen.
- b. Indirect stimulerende middelen.

ad a.

Deze zijn te vergelijken met de reclametechnieken. Voorbeelden hiervan zijn brochures, affiches, publikaties in de bedrijfsbladen, films, tentoonstellingen, etc.

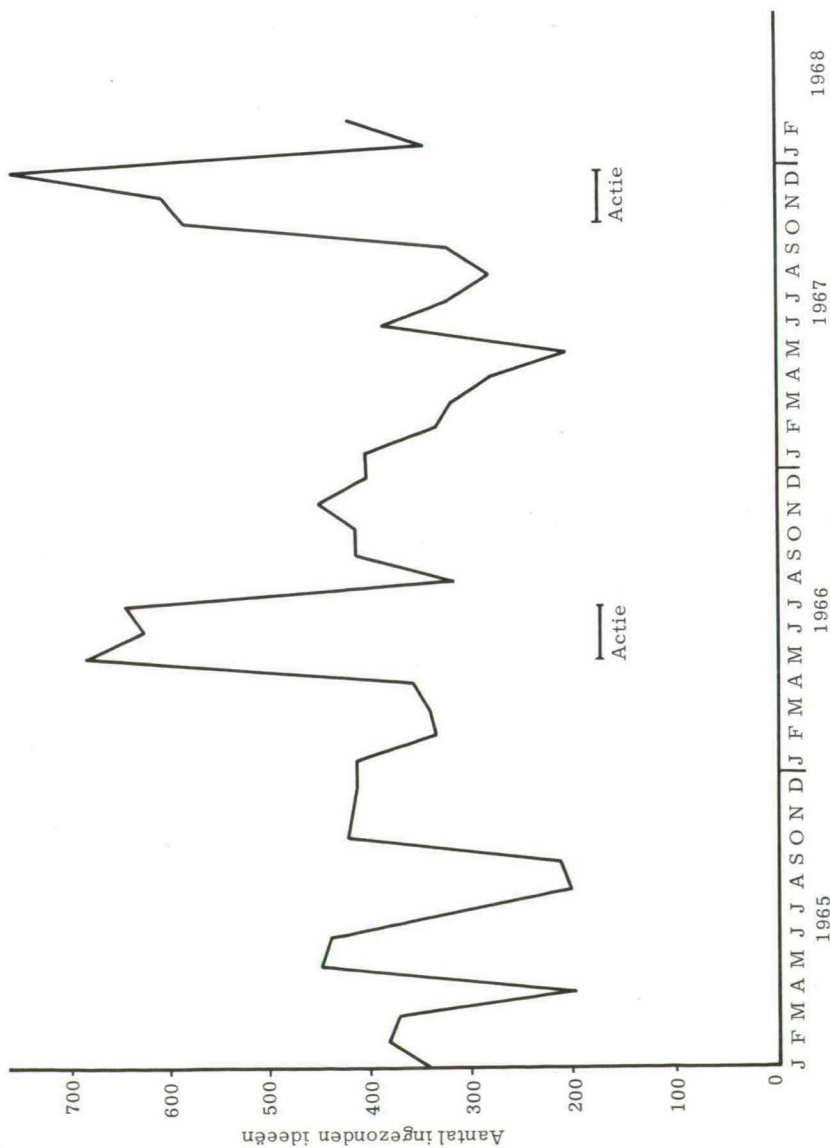
ad b.

Hierbij wordt gedacht aan vorming en training, waardoor de mogelijkheid om met ideeën te komen vergroot wordt.

Over het effect van deze wervingstechnieken is, voor zover wij weten, weinig bekend. Het NIVE heeft in 1961 een enquête gehouden teneinde na te gaan op welke wijze men in Nederland de i.b. onder de aandacht tracht te brengen. Men gebruikt gewoonlijk meer dan één techniek tegelijk.

- bij 89% van de bedrijven d.m.v. het personeelsorgaan;
- bij 56% door mededelingen op publikatieborden;
- bij 50% door affiches;
- bij 50% door speciale acties;
- bij 30% door folders en bijsluiters;
- bij 13% door loterijen;
- bij 8% door tentoonstellingen.

Ruim de helft van de respondenten op deze enquête had geen mening t.a.v. het effect van deze acties. De personeelsbladen werden als het middel bij uitstek gezien om reclame te maken voor de i.b. Enige indicatie van de invloed van acties kan men krijgen uit de aantallen ontvangen ideeën per maand gedurende een drietal jaren bij Hoogovens. Wij laten deze grafiek hierna volgen.



figuur 3

Opvallend is dat het aantal ideeën tijdens een actie, gevoerd door het ideeënbus-secretariaat, bijna verdubbelt. Daarbij is gebleken dat de kwaliteit van de ideeën niet terugloopt. Ook de veronderstelling dat de winst aan ideeën die men tijdens de acties boekt, in de daaropvolgende maanden weer verloren gaat, wordt hier stellig niet bevestigd. Ook gegevens van Ford wijzen in eenzelfde richting als die bij Hoogovens.

Het Scanlonplan

Alvorens in te gaan op de inzender van ideeën, willen wij hier nog stil staan bij het Scanlonplan zoals dit in Amerika ontstaan is. Wij zullen daarbij aansluiten bij de bespreking van Foote-Whyte. Het Scanlonplan berust op twee uitgangspunten, namelijk:

- a. een sociaal proces, waarbij suggesties tot verbetering gedaan en uitgevoerd worden;
- b. een formule, teneinde de vruchten van de verbeteringen op een 'plan-wide basis' te delen.

Van de individuele werker wordt verwacht dat hij met zijn ideeën naar voren komt en dat ieder lid van de organisatie de vruchten hiervan deelt. Een individuele beloning voor het idee kent men daarbij niet. De beloning van de 'inzender' is dan een minder tastbare en moet gezocht worden in erkenning door collega's, leiding en vakbond. Het initiatief wordt niet zozeer overgelaten aan de enkeling, maar er bestaat een structuur, waarbij de vakbond en de leiding ingeschakeld zijn. In iedere afdeling wordt een union produktie-commissielid benoemd of gekozen. Samen met de baas vormt hij het produktiecomité van de afdeling. Zij komen minstens eenmaal per maand samen om eventuele ideeën te bespreken of zelf initiatieven te nemen. Bij deze bespreking kunnen dan werkers van de afdeling worden uitgenodigd, b.v. met het oog op plaatselijke kennis. Boven de plaatselijke ideeënbusen staat een soort coördinatiecommissie, die bestaat uit drie vertegenwoordigers van de vakbond en drie uit de leiding van de organisatie.

Een gedeelte van de ideeën wordt afgehandeld op het niveau van de afdelingscommissies, een ander gedeelte komt bij de hoogste commissie op tafel. Dit is het geval, wanneer een idee betrekking heeft op verscheidene afdelingen tegelijk. De afdelingscommissies leggen notulen voor aan de coördinatiecommissie. Deze coördinatie-commissie heeft een adviserende rol. In feite heeft

de leiding zelf ook zitting in de coördinatie-commissie. Deze formele organisatie moet aangevuld worden door gesprekken tussen werknemers en commissie-leden. De hier aangegeven formele structuur geeft slechts de kanalen aan, waarlangs de ideeën naar voren worden gebracht. Beloningen worden niet individueel uitgekeerd, maar aan het gehele personeel in de vorm van bonussen (percentages van het loon), waarbij het kan voorkomen dat er maanden achtereen geen bonus wordt uitgekeerd.

De resultaten die gemeld worden zijn indrukwekkend, vooral valt op het hoge percentage bruikbare ideeën. Mogelijk zijn de cijfers enigszins geïnflatteerd, omdat op het niveau van de laagste commissies al voorselecties plaats vinden.

De inzender

In de i.b.-literatuur wordt veel aandacht besteed aan de inzender van ideeën. Veelvuldig wordt het standpunt verdedigd dat iedere werknemer ideeën heeft en dat het probleem in de motivatie van de werker gelegen is. Caleo (1963) onderscheidt drie 'motivating factors', namelijk: 'money, competition, recognition'. Hij gaat niet zover dat hij de volgorde van belangrijkheid aangeeft, maar hij is stellig de overtuiging toegedaan dat het inzenden door deze drie factoren bepaald wordt. Ganz, die in 1963 een dissertatie over de i.b. schreef, stelt dat er diverse remmingen zijn die de potentiële inzender van het inzenden van ideeën afhoudt. Hij geeft de volgende indeling:

- | | | | |
|--------|--------------------------|--------|------------------------------------|
| 1. | Nicht können, | 3. | Nicht wagen, |
| 1.1. | Denkschwierigkeiten, | 3.1. | Furcht vor materiellen Nachteilen, |
| 1.1.1. | Kritiklosigkeit, | 3.1.1. | Akkordkürzung, |
| 1.1.2. | Einfallslosigkeit, | 3.1.2. | Arbeitslosigkeit, |
| 1.2. | Ausdruckschwierigkeiten, | 3.2. | Furcht vor ideellen Nachteilen, |
| 2. | Nicht wollen, | 3.2.1. | Aerger mit Kollegen, |
| 2.1. | Gleichgültigkeit, | 3.2.2. | Aerger mit Vorgesetzten, |
| 2.2. | Ressentiments, | 3.2.3. | Blamage bei Misserfolg, |
| 2.2.1. | gegen Arbeitsgeber, | 3.2.4. | Aufsehen durch Hervortreten. |
| 2.2.2. | gegen Vorschlagswesen, | | |

Wij gaan hier op het onderzoek van Ganz naar deze 'inzendbelemmeringen' verder in. Ganz heeft in 1960 in twee Zuid-Duitse bedrijven de ideeënbusresultaten geanalyseerd en interviews gehouden, aan de hand waarvan hij boven-

staande classificatie opstelde. Het is wel jammer van zijn onderzoek dat het zo sterk in de opiniesfeer bleef en dat hij betrekkelijk weinig aandacht besteed heeft aan de methodologische aspecten van zijn vragenlijst. Achtereenvolgens volgen wij de bespreking van bovenstaande, door Ganz opgestelde punten.

1. *De belemmeringen van het 'niet-kunnen'*

Deze belemmeringen kunnen gelegen zijn in het beperkt begaafd zijn of het zich niet weten uit te drukken. Ganz spreekt van het gebrek aan kritische zin. Hij noemt het onvermogen om bestaande gebreken in het bedrijf te onderkennen, en hij stelt vast dat een derde van de werknemers die aan zijn onderzoek meewerkten, van mening is dat zij om die reden niet tot het inzenden van ideeën kwamen. Daarnaast noemt hij 'Einfallslosigkeit', dit is het onvermogen een oplossing te zien voor bekende problemen. In zijn onderzoek heeft ongeveer de helft van de ondervraagden voorstellingen van bestaande tekorten, echter slechts een achtste van de ondervraagden meent daarvoor ook oplossingen aan te kunnen geven.

2. *De belemmeringen van het 'niet-willen'*

Onverschilligheid kan men bij ongeveer de helft van de ondervraagden vaststellen, zo constateert Ganz. Daarnaast noemt hij ressentimenten t.o.v. het bedrijf of de ideeënbus. Ruim de helft van de medewerkers geeft bij het onderzoek van Ganz aan zich geërgerd te hebben aan de verwerking van de ideeën. Als aparte punten worden in dit verband genoemd:

- a. de duur van de beoordeling,
- b. de wijze van beoordelen,

3. *De belemmeringen van het 'niet-wagen'*

De vrees voor korting in het loon komt in feite alleen voor bij prestatie-beloning. In het onderzoek van Ganz komt de vrees voor werkloosheid nauwelijks naar voren als een belemmering voor het inzenden van ideeën. Hetgeen hij wijt aan de conjunctuur zoals deze op het moment van het onderzoek ervoor stond. Daarnaast noemt hij ideële belemmeringen, zoals de vrees voor collega's. Iedere tweede medewerker geeft bij het onderzoek aan dat hij rekening houdt met het feit dat zijn collega's ofwel altijd ofwel onder bepaalde omstandigheden negatief zouden reageren als bekend werd dat een idee door hem werd ingezonden. Vervolgens noemt Ganz de vrees voor de chef. De vrees, door het inzenden van ideeën onaangenaamheden met de chef te krijgen, bestaat bij ongeveer een kwart tot een derde van de ondervraagden in meer of minder sterke mate.

Ongeveer 50% van de bazen geeft zelf toe dat een ondergeschikte die vaak ideeën inzendt, hem onder bepaalde omstandigheden onaangenaam treft. Als motief voor deze negatieve reactie komen de volgende punten naar voren:

- a. ergernis gepasseerd te worden,
- b. gevoeligheid voor persoonlijke kritiek,
- c. ergernis over de inmenging van ondergeschikten,
- d. ergernis over het extra werk dat door het idee ontstaat,
- e. ergernis over de geldzucht van de ondergeschikten,
- f. persoonlijke argumenten (sympathie – antipathie).

De negatieve houding van de chef kan volgens Ganz drie soorten van reacties oproepen, namelijk:

- hij kan pogen het idee te verhinderen door te zeggen dat het een onbruikbaar idee is,
- hij kan proberen de nog niet officieel ingezonden ideeën te eigen nutte te maken,
- hij kan vergeldingsmaatregelen nemen op allerlei gebied.

Tenslotte noemt Ganz hier de vrees voor mislukking.

Meer dan 80% van de ondervraagden zou zich in eerste instantie tot anderen wenden, alvorens tot het inzenden van het idee over te gaan. De reden hiervoor is, aldus Ganz, dat men bevreesd is dat het idee niet aan de eisen zal voldoen en als belachelijk beschouwd te worden.

Bezien we het voorgaande, dan kunnen we twee hoofdcategorieën onderscheiden die het inzenden van ideeën zouden moeten bepalen, namelijk:

- A. persoonsfactoren, in de ruime betekenis,
- B. sociaal-psychologische factoren.

Wij zullen ons hier in dit hoofdstuk nog bezig houden met een onderzoek naar de persoonsfactoren van de inzender van ideeën, dat door De Wolff in 1962 werd verricht en waarop wij later een kruisvalidering verrichtten.

Een onderzoek naar persoonsfactoren van de ideeënzender

Zoals reeds eerder vermeld, ontving de psychologische dienst van Hoogovens een verzoek van het NIVE om een onderzoek in te stellen naar de sociale aspecten van de ideeënbus.

In eerste instantie werd bij Hoogovens in een exploratieve fase een aantal interviews gehouden, waarover Van Dongen (1961) een scriptie schreef. De Wolff vervolgde het onderzoek door zich te verdiepen in de persoonsfactoren van de inzender van ideeën. Het onderzoek van De Wolff werd verricht in 1961–1962. Als punt van uitgang werd het jaar 1960 gekozen, omdat over dat jaar over volledige ideeënbuysgegevens kon worden beschikt. Bij het verzamelen van statistische gegevens over de ideeënbuis (zie hierna onder hoofdstuk 2) bleek dat de ideeëninzenders duidelijk in twee groepen konden worden verdeeld, namelijk:

1. een groep werknemers die reeds een aantal jaren in dienst waren en die regelmatig ideeën inzonden;
2. een groep werknemers die reeds een aantal jaren in dienst waren, doch pas recent ertoe waren overgegaan ideeën in te zenden.

Bij het opzetten van het onderzoek werd uitgegaan van 458 van de 1346 ideeëninzenders in 1960. Deze groep van 458 personen had in 1960 twee of meer ideeën ingezonden. Uit deze groep van 458 personen werden weer twee subgroepen samengesteld, namelijk:

- a. een groep werknemers, die sedert 1957 of eerder in dienst waren, en die voor 1960 reeds twee of meer ideeën hadden ingezonden, verspreid over minstens twee verschillende jaren ($n = 149$). Van deze groep van 149 werknemers zonden er 137 in 1959 een of meer ideeën in, 98 zonden in 1958 en 125 zonden in de jaren voor 1958 één of meer ideeën in. Er was dus alle reden om hier te spreken van de groep "geregelde" inzenders;
- b. de tweede subgroep, de z.g. 'nieuwe' inzenders, bestond uit werknemers die sinds 1957 of eerder in dienst waren maar die voor 1960 geen idee hadden ingezonden ($n = 94$).

De keuze van het jaar 1957 was betrekkelijk willekeurig, feit was echter wel dat het aantal ideeën in de loop der jaren sterk toenam en dat er sedert 1957 een 'stroomversnelling' optrad in het aantal ideeën per jaar.

Uit de bovengenoemde groepen werden twee steekproeven getrokken. Teneinde zo gunstig mogelijke controlegroepen te kunnen formeren, werd het onderzoek beperkt tot werknemers die in ploegdienst werkzaam waren. De op deze wijze mogelijk ontstane 'bias' kon nooit van ernstige aard zijn, daar 85% van de ideeëninzenders in ploegdienst werkzaam was.

Uiteindelijk werden vier groepen samengesteld, namelijk:

- I. een groep 'nieuwe' inzenders,
- II. een controlegroep, gematched met groep I. De matching gebeurde door uit een andere ploeg iemand te kiezen die dezelfde functie verrichtte als een 'nieuwe' inzender uit groep I, die bovendien sedert 1957 in dienst was en daarnaast nimmer een idee ingezonden had;
- III. een groep 'geregelde' inzenders,
- IV. een controlegroep gematched met groep III. Ook hier geschiedde de matching door uit een andere ploeg iemand te kiezen die dezelfde functie verrichtte als een 'geregelde' inzender uit groep III, die bovendien sedert 1957 in dienst was en daarnaast nimmer een idee had ingezonden.

Het was aanvankelijk de bedoeling dat deze vier groepen ieder 30 man groot zouden zijn. De vier groepen werden willekeurig geformeerd, doch door praktische moeilijkheden (ziekte gedurende langere tijd, ontslag e.d.), werd het noodzakelijk de oorspronkelijke steekproeven te wijzigen. Van de oorspronkelijke 120 man werden er 13 vervangen en vielen er verder nog twee af, namelijk één 'geregelde' inzender en één uit controlegroep IV.

De samenstelling van de onderzoeksgroep was als volgt:

- | | | |
|------|---|--------|
| I. | een groep 'nieuwe' inzenders | n = 30 |
| II. | een controlegroep gematched met groep I | n = 30 |
| III. | een groep 'geregelde' inzenders | n = 29 |
| IV. | een controlegroep gematched met groep III | n = 29 |

Het onderzoek werd geïntroduceerd als een poging om de waarde van een aantal nieuwe tests te bepalen. De betrokkenen waren er dus niet van op de hoogte dat het onderzoek met de ideeënbus te maken had. Deze procedure werd gevolgd om mogelijke verschillen tussen inzenders en niet-inzenders niet te accentueren. Alle deelnemers aan dit onderzoek werd een uitvoerig test-programma afgenomen, bestaande uit:

- a. De USES-GATB 1002, zoals deze werd bewerkt door de psychologische dienst van Hoogovens;
- b. Gordon Personal Profile en Gordon Personal Inventory, eveneens in een Hoogovens-bewerking;
- c. Een Hoogovens-bewerking van Kuder's Vocational Preference Record.

Resultaten van het onderzoek

De tabellen die resulteerden uit de uitgevoerde bewerkingen namen wij op in bijlage I, tabel 1 tot en met 5.

Tabel 1 in bijlage I geeft gemiddelden per groep voor 29 scores, benevens voor enkele variabelen als leeftijd, ziektefrequentie e.d. Voor het toetsen van de verschillen werd gebruik gemaakt van de t-toets.*

Nagegaan werd of er een verband bestond tussen beloning en testvariabelen. Hiertoe werden de 50 inzenders in twee groepen verdeeld, namelijk een groep die gemiddeld 5 gulden en meer per idee kreeg uitgekeerd en een groep, die gemiddeld minder dan 5 gulden per idee kreeg uitgekeerd.

Aan de hand van de gegevens over de 29 'geregelde' inzenders werd nagegaan hoe betrouwbaar een dergelijke indeling is.

Vergeleken werd hiertoe de gemiddelde beloning van de ideeën vóór 1960 ingezonden met de gemiddelde beloning van de in 1960 ingezonden ideeën. De product-moment correlatie was .19. Daar de verdeling van de gemiddelden zeer scheef was (zeer veel nullen en enkele zeer hoge bedragen, dus een duidelijke J-vormige verdeling) geeft een product-moment correlatie een vertekend beeld. $R_{tetr.}$ bleek .36 te zijn, hetgeen een betere benadering leek. Deze indeling blijkt dus weinig betrouwbaar te zijn.

Tabel 2 in bijlage I geeft biseriale correlaties tussen testcores en beloningen; voor de correlaties, die significant zouden kunnen zijn op 5% of 1% zijn eveneens de t-toetsen vermeld.

Daar dit onderzoek van De Wolff van exploratieve aard was, verrichtte hij een kruisvalidering. Een herhalen van het onderzoek in dezelfde vorm gaf praktische problemen. Besloten werd toen een andere vorm te kiezen. De psychologische dienst van Hoogovens verricht een niet onaanzienlijk aantal bedrijfskeuringen, dit zijn psychologische onderzoeken van Hoogovenwerknemers, met een gewoonlijk uit het bedrijf afkomstige vraagstelling. Van 142 personeelsleden waren complete testgegevens beschikbaar. Compleet in die zin, dat zowel GATB als GORDON GPP en GPI beschikbaar waren. Gordon's GPP en GPI waren op het moment van onderzoek slechts enkele maanden in gebruik.

* Voor wat de gematchte groepen betreft was dit volgens de formule weergegeven in Edwards (1950), blz. 276; voor de ongematchte groepen volgens de formule blz. 150. In de eerste formule wordt rekening gehouden met 'the degree of correlation present between the pairs of correlation', in de tweede formule is dit niet het geval. In de tabel worden alleen vermeld $t's > 1.00$.

Onderscheiden werden:

- | | | |
|-----|----------------|--------|
| I. | Inzenders | n = 44 |
| II. | Niet-inzenders | n = 98 |

Vrij veel van de werknemers uit deze groepen bleken na 1960 in dienst te zijn gekomen. De kans, dat deze groep na 1960 ideeën had ingezonden was klein. In deze zin vertroebelde de groep het beeld. Vandaar dat nog twee subgroepen werden samengesteld uit de totale groep van 142 man, namelijk:

- | | | |
|------|---|---------|
| III. | een groep 'geregelde' inzenders | n = 21 |
| IV. | een controlegroep, bestaande uit personeelsleden die sedert 1957 of eerder in dienst waren en geen ideeën hadden ingezonden | n = 37. |

Tabel 3 in bijlage I geeft de resultaten van de uitgevoerde kruisvalidering.

Tabel 4 in bijlage I geeft een overzicht van het door De Wolff uitgevoerde onderzoek.

In 1966 verrichtten wij nog een tweede kruisvalidering op die factoren, die bij het eerste onderzoek van De Wolff significante verschillen te zien gaven of een hoge t-waarde toonden. Dit waren de scores op de factoren: Originality, Ascendency, Sociability en de T-score van de GPI. Uit het archief van de psychologische dienst bij Hoogovens werden de gegevens verzameld van diegenen, die in 1963 getest waren. 1963 werd gekozen om geen interferentie te plegen met de gegevens uit het eerste onderzoek. Per factor werden vervolgens gekozen de groepen die beneden het 25ste en boven het 75ste percentiel scoorden.

Voor de groepen met de hoge en voor de groepen met de lage factor-scores werden vervolgens nagegaan aan de hand van de gegevens van het ideeënbus-secretariaat, de aantallen inzenders en de aantallen niet-inzenders. Hierop werd een χ^2 -toets berekend. De resultaten zijn opgenomen in tabel 5, bijlage I.

Discussie

In het onderzoek blijkt dat slechts één variabele, namelijk GPP-GPI sociability, significante verschillen opleverde in alle onderzoeken. De eerste kruisvalidering was, zoals wij hiervoor reeds vermeldden, geen herhaling van het eerste onderzoek. De steekproef voor de kruisvalidering bestond uit werknemers uit het bedrijf, die voor een groot deel onderzocht werden voor leidinggevende func-

ties. Hier is dus sprake van een selectie. Dit blijkt o.a. uit de gemiddelde scores op de GATB-G e.d. Het is mogelijk, dat de resultaten hierdoor zijn beïnvloed, bijvoorbeeld t.a.v. de GPP-GPI factor Originality. Bij de laatste kruisvalidering vonden we deze factor duidelijk terug. De gegevens uit tabel 2 tonen aan dat er weinig of geen verband is tussen testprestaties en de hoogte voor de beloning van de ideeën. De matige betrouwbaarheid van het hier gebruikte beloningscriterium speelt hierbij mogelijk een rol.

De correlatiecoëfficiënten zijn overwegend negatief, doch zeer laag. Het zou niet verwonderlijk geweest zijn als bijvoorbeeld een positieve correlatie met intelligentie was gevonden, maar tabel 2 geeft geen aanwijzing in deze richting. Al met al lijkt het erop, dat persoonlijkheidsvariabelen wel een rol spelen bij het inzenden van ideeën; de inzender lijkt meer origineel te zijn in zijn denken in de zin dat hij meer geneigd is zich in allerlei problemen te verdiepen en daarnaast blijkt de inzender van ideeën een sterkere sociale gerichtheid te bezitten in vergelijking tot de niet-inzender.

Wij behandelden in het voorgaande in grote trekken de ideeënbusliteratuur, waarbij we uitvoerig ingingen op een tweetal onderzoeken, namelijk van Ganz en De Wolff. Twee belangrijke aspecten kunnen we in de literatuur over de i.b. duidelijk onderscheiden, namelijk de belangstelling voor de inzender met zijn eventueel typische geaardheid en daarnaast de invloed van sociaal-psychologische variabelen op het inzenden van ideeën. In het hierna volgende zullen wij ons vooral bezig houden met sociaal-psychologische samenhangen tot het ideeëngedrag. In het volgende hoofdstuk zullen wij de organisatie van het ideeënbuswezen bij Hoogovens bespreken en tevens melding maken van een aantal statistische gegevens over de ideeënbus.

HOOFDSTUK II

ORGANISATIE VAN HET IDEEËNBUSSYSTEEM BIJ HOOGOVENS ENIGE STATISTISCHE GEGEVENS

De organisatie van de ideeënbuss ressorteert onder de Directie IJmuiden. Deze heeft een Centrale Ideeënbuss Commissie (CIC) ingesteld, die de directie adviseert omtrent de gang van zaken en de ontwikkeling van het ideeënbuswerk.

Ook het organiseren van bijzondere acties behoort tot de taak van de CIC. Deze commissie bestaat uit hogere functionarissen uit verschillende sectoren van het bedrijf. De secretaris van deze commissie met zijn medewerkers vormen het uitvoerende orgaan: het Ideeënbureau (in de i.b.-literatuur veelal aangeduid met de term ideeënbusssecretariaat).

Op het ideeënbureau worden de ideeën geregistreerd en gezonden naar lokale ideeënbusscommissies in het bedrijf. Nadat uit het bedrijf commentaar op en beoordeling van het idee verkregen is, gaat het ideeënbureau vervolgens na of deze beoordeling voldoet aan de eisen die daaraan gesteld worden door de CIC. Dit geschiedt onder meer om een zo juist mogelijk beloningsadvies te kunnen geven. Een beloningsadvies dat door of namens de CIC is goedgekeurd, wordt voorgelegd aan het hoofd van het bedrijf of groep van bedrijven waarin het idee wordt toegepast. Deze bekrachtigt dan het beloningsadvies door de antwoordbrief aan de inzender te signeren. Indien het idee niet wordt uitgevoerd en beloond, wordt het 'waarom' van de afwijzing in de antwoordbrief gemotiveerd. Iedere inzender ontvangt een antwoord op zijn inzending. Ieder idee van eigen personeel of van personeel van derden is welkom. Ten aanzien van de beloonbaarheid wordt wel een grens gesteld. In principe komt het hoger personeel niet voor een beloning in aanmerking. Naast de beloningen kent men ook aanmoedigingspremies voor inzending. Deze aanmoedigingspremies kent men in de volgende gevallen toe:

- a. Het idee is niet uitvoerbaar, maar vestigt de aandacht op een probleem, waarvoor een oplossing gezocht moet worden;
- b. Het idee is wel toepasbaar, maar wordt niet uitgevoerd, omdat de desbetreffende situatie binnen korte tijd zal veranderen en men daarom geen kosten wil maken;

- c. Het idee wordt niet uitgevoerd, omdat de uitvoeringskosten zo hoog zijn, dat de 'terugverdiensijd' te lang wordt;
- d. Indien twee of meer inzenders onafhankelijk van elkaar een vrijwel gelijk-luidend idee inzenden, zal de eerste inzender een beloning ontvangen, de andere inzender(s) ontvang(t)en dan een aanmoedigingspremie;
- e. Het idee is uitvoerbaar, maar het geeft de bedrijfsleiding geen nieuwe inzichten. Zij was op het moment van inzending reeds bezig met het uitwerken van een voorstel of de uitvoering ervan voor te bereiden;
- f. Wanneer er bijzonder veel zorg besteed is aan de uitwerking van het idee (model van de situatie, werktekening, e.d.);
- g. Wanneer een inzender reeds een aantal met zorg uitgewerkte ideeën heeft ingestuurd die niet uitvoerbaar bleken, kan een aanmoedigingspremie op zijn plaats zijn.

Om de i.b. zo goed mogelijk in het bedrijf te integreren zijn in de fabrieksafdelingen uit de bedrijfsleiding lokale ideeënbuscommissies gevormd, onder voorzitterschap van de bedrijfschef of adjunct-bedrijfschef. Deze geven in eerste instantie hun commentaar op de ingezonden ideeën. De verantwoordelijkheid voor de plaatselijke ideeënbehandeling berust bij de chef van de afdeling (b.v. de bedrijfschef).

In de lokale behandeling van de ideeën zijn de werkzaamheden te onderscheiden in die van administratieve en in die van beoordelende aard.

Administratief:

- a. registratie, voortgangscontrole op de in behandeling zijnde ideeën;
- b. convoceren van ideeënvergaderingen en het terugzenden van het inzend- en beoordelingsformulier aan het ideeën bureau voor verdere afhandeling;
- c. verzorging van de werkopdrachten en contact onderhouden met de uitvoerende instanties, opdat een vlotte uitvoering van de bruikbare ideeën bevordert wordt;

Beoordelend:

- d. overleg met de inzender, de directe chef van de inzender en met deskundigen t.a.v. het idee;
- e. onderzoek naar kostenbesparing en opstellen van de berekening;
- f. beoordeling van het idee volgens een door het CIC opgesteld formulier en het opstellen van een antwoordbrief aan de inzender.

De werkzaamheden van de lokale i.b. worden gewoonlijk door de chef, onder

wiens verantwoordelijkheid de lokale i.b. valt, gedelegeerd aan één van zijn assistenten, die op zijn beurt weer gebruik kan maken van de diensten die het ideeënbureau biedt.

T.a.v. de beoordeling en het bepalen van de kosten en baten zijn via de CIC richtlijnen gegeven, die wij hier niet zullen behandelen (zie voor behandeling van deze procedure: Van Zelst, 1966). Indien door de lokale ideeënbuss met de inzender overlegd moet worden, betreft men hierin de directe chef. De leden van de lokale ideeënbusscommissie komen periodiek bijeen voor routine-vergaderingen. Het ideeënbussysteem bij Hoogovens bestaat in feite uit een groot aantal lokale ideeënbusscommissies, gecoördineerd door een centraal orgaan. Deze constatering is daarom van belang, omdat we bij bespreking van de statistische gegevens over de ideeënbuss sterke verschillen tussen afdelingen zullen aantreffen.

Tot zover ons schematisch overzicht over de ideeënbussorganisatie bij Hoogovens.

Enige statistische gegevens

Sedert 1957 heeft het Ideeënbusscentrum van het NIVE bijna ieder jaar een enquête gehouden onder de bij het centrum aangesloten bedrijven. Wij geven op blz. 37 de in 1967 gepubliceerde resultaten in een speciaal nummer van 'Flitsen', een uitgave van het i.b.-centrum. Wij hebben deze gegevens aangevuld met de cijfers van Hoogovens. Uit de onderstaande gegevens blijkt, dat Hoogovens vergeleken met de landelijke cijfers een bepaald gunstig resultaat met zijn i.b. heeft geboekt. Vooral het inzendgetal geeft duidelijk te zien dat het aantal inzendingen gunstig afsteekt bij de landelijke resultaten.

Enige statistische gegevens

De Wolff verzamelde in 1961 een aantal statistische gegevens over de ideeënbuss bij Hoogovens. De verzameling van deze gegevens geschiedde, evenals het hiervoor vermelde onderzoek naar de persoonsfactoren van de inzender van ideeën, binnen het kader van de door het NIVE gestelde vraag om een onderzoek in te stellen naar de sociale aspecten van de ideeënbuss. Het jaar 1960 werd gekozen als punt van uitgang omdat aangenomen werd dat voor dat jaar over complete gegevens over de i.b. beschikt kon worden. De door De Wolff verzamelde gegevens, die wij nog met een enkele aanvulden, zijn in bijlage II, tabel 1 tot en met 11 opgenomen.

Tabel 2. Hoogovens in vergelijking met het landelijk gemiddelde

Jaar	Aantal ingezonden ideeën		Aantal beloonde ideeën		Beloningspercentage (t.o.v. ingezonden)		Inzendpercentage (Ingezonden ideeën per 100 personeelsleden)		Beloningen		Gem. beloning *
	I.C.**	Hoogovens	I.C.	Hoogovens	I.C.	Hoogovens	I.C.	Hoogovens***	Totaal bedrag	Hoogovens	
1959	31.836	2284	10.191	848	32	37	8,8	20,2	f 418.229	f 30.717	f 41,—
1960	41.354	2538	12.515	878	30,3	34,6	11,3	20	f 604.765	f 39.617	f 48,30
1961	44.051	4120	13.817	1089	31,4	26,4	10,6	30	f 770.698	f 60.169	f 55,78
1962	37.381	3971	12.442	1554	33,2	39,2	8,3	27,3	f 721.398	f 72.999	f 57,90
1963	39.554	3555	13.038	1200	33	33,8	8,5	23,6	f 834.118	f 85.670	f 63,90
1964	34.512	3904	11.889	1133	34,4	29	9,6	24,9	f 818.661	f 96.521	f 71,40
1965	40.798	4288	13.618	1387	33,3	32,4	10,8	25,1	f 1.024.605	f 100.325	f 68,85
1966	38.650	5391	13.996	1524	36	28,4	8,0	30,6	f 1.153.952	f 120.217	f 75,25
											f 82,40
											f 78,88

* Voor het eigen personeel betaalt Hoogovens de verschuldigde loonbelasting en de premies voor de sociale wetten boven de toegekende beloningen.

De beloningen zijn in feite — gemiddeld 36½% — hoger dan de bedragen die worden uitbetaald.

** Ideeënbus-centrum N.I.V.E.: landelijke gegevens.

*** Exclusief personeel van derden.

Uit de archiefklappers van het ideeënbussekretariaat werden in eerste instantie gegevens verzameld van alle personen, die in 1960 slechts één idee hadden ingezonden ($n = 888$). Daar het hier ging om een grote groep, werden de gegevens van iedere derde inzender uit deze groep van 888 man gelicht ($n = 296$). Gegevens over de inzenders, die in 1960 slechts één idee hadden ingezonden, zijn dus gebaseerd op een steekproef van 296 man. In 1960 hadden daarnaast 458 man twee of meer ideeën ingezonden (zie ook hiervoor bij het onderzoek naar persoonsfactoren van de inzender van ideeën).

Samentelling van de aldus verzamelde gegevens (zie tabel 1 in bijlage II) toont een totaal van 2228 ideeën, hetgeen afwijkt van de 2538 ideeën over 1960, waarvan wij in tabel 2 melding maakten. De verklaring van dit verschil is gelegen in het feit, dat op het moment van het verzamelen van de gegevens een aantal ideeën nog in behandeling was en deze ideeën daarom nog niet in de archiefklappers van het ideeënbussekretariaat waren opgenomen. Mogelijk is dat de gegevens hierdoor een zekere "bias" vertonen.

Het feit van de soms lange afhandelingsduur van ideeën was voor ons aanleiding om na te gaan of er enig verband bestond tussen de gemiddelde afhandelingsduur van de ideeën per afdeling enerzijds en anderzijds het aantal ideeën per afdeling, d.w.z. het aantal ideeën per 100 man per jaar. Wij kozen daarvoor het jaar 1965 en berekenden een rangcorrelatie. Deze rangcorrelatie was $-0,07$, zodat wij geen aanwijzing vonden voor een verband tussen gemiddelde afwikkelingsduur van de ideeën en het aantal ideeën per afdeling.

De tabellen

Wij zullen hier de tabellen in bijlage II toelichten.

Tabel 1 geeft een overzicht van de inzendingen in 1960. 458 van de 1346 inzenders zonden meer dan één idee in.

In tabel 2 en 3 wordt samengevat in hoeverre deze groep van 458 man in 1959 en 1958 ideeën inzond. Bij de bestudering van deze tabellen dient met het volgende rekening gehouden te worden: 12 mensen uit deze groep traden in 1960 in dienst, 27 man uit deze groep traden in 1959 in dienst, waarvan er 10 één of meer ideeën inzonden in 1959. Van de groep van 458 personen traden er 37 in 1958 in dienst, waarvan weer 3 mensen in 1958 één of meer ideeën inzonden. De groep van 458 man was in 1960 verantwoordelijk voor 60% van de ideeën, in 1959 voor 26% en in 1958 voor 19% van de ingezonden ideeën. Er bleek dus een groep inzenders te bestaan die elk jaar één of meer ideeën

inzond. Anderzijds bleek er een groep te bestaan die reeds vanaf 1957 of eerder in dienst was, doch voor 1960 geen idee had ingezonden en in 1960 was gestart met het inzenden van ideeën.

Tabel 4 en 5 handelen over het verband tussen inzenden, leeftijd en diensttijd. Omdat gebleken was, dat het merendeel der inzendingen afkomstig was van arbeiders, namelijk $\pm 85\%$, (de integratie arbeiders — beambten was op dat moment nog geen feit) werd bij de berekening gebruik gemaakt van de bezettingscijfers van de arbeidersgroep exclusief de leerlingen.

Diensttijd bleek geen statistisch verband te vertonen met inzenden. Leeftijd bleek echter wel een duidelijk verband te vertonen met inzenden. Boven de 55 jaar begint de ideeënproductie duidelijk terug te lopen en beneden de 25 jaar is de ideeënproductie nog niet op gang. Mogelijk houdt dit laatste verband met een nog te geringe ervaring in het bedrijf. Bij het onderzoek naar de persoonsfactoren bleek dat de inzender van ideeën op het punt van leeftijd zich niet onderscheidde van de niet-inzender. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat bij het persoonlijkheidsonderzoek werd uitgegaan van gematchte groepen. Beschrijft men echter de populatie van inzenders, dan blijkt het merendeel van de ideeën afkomstig te zijn van mensen in de leeftijdsgroep tussen de 25 en 55 jaar.

Tabel 6 geeft het verband aan tussen aantal inzendingen en beloning. Bij de tabel moet opgemerkt worden, dat het aantal van 296 inzenders met één idee een steekproef was uit de totale groep van 888 personen die in 1960 één idee hadden ingezonden. Vervangt men het getal 296 door 888, dan krijgt men dus weer een totaal van 2228 ideeën. Uit de tabel blijkt dat er geen reden is om aan te nemen dat ideeën van werknemers, die veel ideeën inzenden, lager beloond zouden worden dan die van werknemers, die slechts weinig ideeën inzenden.

Tabel 7 en 8 behandelen het verband tussen ideeënproductie en werkklassse. Het werkklassse-systeem, dat inmiddels door een ander functie-indelingssysteem is vervangen, geeft de functiewaardering aan opklimmend van werkklassse 2 tot 6, de niet ingedeelde groep en de beambtengroep. In een aantal gevallen waren de gegevens op de inzendformulieren zo onduidelijk dat de werkklassse niet vastgesteld kon worden (van 8 inzenders met 1 idee en 11 inzenders van twee of meer ideeën). Op een aantal van de formulieren werd wel de functie vermeld maar niet de werkklassse. Omdat sommige functies in verschillende werkklassen ingedeeld konden zijn, werden twijfelgevallen bij het samenstellen van tabel 8 naar evenredigheid verdeeld. Het blijkt dat vooral degenen uit werkklassen 5 en 6 zeer productief waren. Dit was ook de groep, die zeer dicht tegen het

onderscheid arbeiders-beambten aanleunde. Dat de arbeiders uit de werkklass 2 zo weinig produktief waren kan deels verklaard worden door het feit, dat zich in deze categorie relatief veel nieuwelingen bevonden, alhoewel wij eerder geen verband vonden tussen diensttijd en aantal ideeën. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat in deze groep veel jongere werknemers waren ingedeeld.

Tabel 9 en 10 gaan nader in op het verband tussen werkklass 2 en belonings-hoogte van de ingezonden ideeën. Door De Wolff werd gebruik gemaakt van paramountkaarten van het ideeënbussekretariaat waarop 4453 ideeën van 1960 en de periode daarvoor waren vastgelegd. Tabel 10 is opgesteld aan de hand van de gegevens uit tabel 9, waarbij de gegevens van hen, van wie niet precies bekend was in welke werkklass 2 zij vielen, buiten beschouwing werden gelaten. Uit de tabellen blijkt dat de beloningen van ideeën, ingezonden door werknemers uit de hogere werkklassen, hoger liggen in vergelijking tot ideeën van mensen uit de lagere werkklassen.

In tabel 11 tenslotte gingen wij na of er sprake was van een zekere stabiliteit van het inzendingedrag van afdelingen als geheel. Per afdeling gingen wij het aantal inzendingen na per 100 man per jaar. Wij stelden vervolgens voor ieder jaar een rangorde op van de afdelingen naar hoeveelheid ideeën. Daarna berekenden wij de rangcorrelatie tussen de jaren 1962 tot en met 1966. De gevonden correlaties tussen twee opeenvolgende jaren zijn aanzienlijk. Wij kunnen hieruit de conclusie trekken dat de positie van de afdelingen ten opzichte van elkaar een tamelijk sterke constantheid vertoont, waar het betreft het inzenden van ideeën.

Samenvatting

- Er blijkt een groep inzenders te zijn die in één jaar een zeer belangrijk deel van de ideeënproduktie voor zijn rekening neemt en die ook in voorafgaande jaren zeer regelmatig heeft ingezonden.
- Er blijkt eveneens een groep te zijn die twee of meer ideeën inzendt, maar de voorgaande jaren niet tot inzenden kwam.
- Ideeënproduktie toont weinig verband met diensttijd, doch wel met leeftijd. Oudere werknemers — boven 55 jaar — zenden relatief minder ideeën in, evenals jongere werknemers beneden de 25 jaar.
- Er is geen verband tussen aantal inzendingen en de 'kwaliteit' van de inzendingen. De ideeën van zeer produktieve inzenders doen in dit opzicht niet onder voor die van minder produktieve inzenders.

- "Arbeiders" uit de werkklassen 5 en 6 zijn de meest produktieve inzenders, bijna 30% van deze groep zond in 1960 één of meer ideeën in. Van de "arbeiders" uit de werkklassse 2 zond slechts 5% één of meer ideeën in.
- De kwaliteit van ideeën van werknemers uit hogere werkklassen is beter dan die van werknemers uit lagere werkklassen.
- Geen aanwijzing werd gevonden voor een mogelijk verband tussen gemiddelde tijd van afhandeling per afdeling en het aantal inzendingen.
- Er bestaat een duidelijk verband tussen opeenvolgende jaren, waar het het aantal inzendingen per 100 man per afdeling betreft. Afdelingen die één jaar veel ideeën ontvangen, zullen met een grote mate van waarschijnlijkheid ook het volgend jaar veel ideeën ontvangen.

HOOFDSTUK III

EEN THEORETISCH UITGANGSPUNT DE HYPOTHESEN

In het eerste hoofdstuk werd melding gemaakt van een onderzoek van De Wolff naar de persoonsfactoren van de inzender van ideeën.

De resultaten van dit onderzoek kwamen kort samengevat op het volgende neer. Inzenders van ideeën bleken in vergelijking tot niet-inzenders in sterkere mate blijk te geven van een contactuele gerichtheid. In veel sterkere mate dan de niet-inzender is de inzender van ideeën gericht op het contact met anderen en stelt hij er een zeker genoegen in om met anderen om te gaan.

Daarnaast gaf het onderzoek naar de 'ideeën-inzender' een duidelijke aanwijzing dat de inzenders in hun denken meer origineel zijn, en wel in die zin, dat zij er meer op gericht zijn ideeën uit te werken en te ontwikkelen. De inzender toont in sterke mate de neiging zich in allerlei problemen te verdiepen. Kortom, in vergelijking tot de 'niet-inzender' is de inzender van ideeën meer reflexief ingesteld.

Het hiervoor vermelde onderzoek leidde tot betrekkelijk weinig conclusies t.a.v. de inzender van ideeën. Bezie men de ideeënbus-literatuur, dan blijkt dat de discussies zich merendeels concentreren op sociaal-psychologische variabelen in relatie tot 'ideeën-gedrag'. De bevindingen bij het onderzoek naar persoonsfactoren wijzen op een sterkere contactuele gerichtheid van de ideeën-inzender, hetgeen doet veronderstellen dat sociaal-psychologische variabelen een rol spelen t.a.v. het inzenden van ideeën.

Een ander argument om een onderzoek in te stellen naar sociaal-psychologische variabelen in hun samenhang tot het inzenden van ideeën, is onze bevinding dat gesproken kan worden van een duidelijke constantheid van het 'inzendgedrag' van gehele afdelingen (zie hiervoor hoofdstuk II over statistische gegevens over de ideeënbus bij Hoogovens).

In dit hoofdstuk zal een theoretisch uitgangspunt geformuleerd worden van waaruit hypothesen worden afgeleid t.a.v. de relatie tussen sociaal-psychologische variabelen en het inzenden van ideeën. Allereerst wordt hier besproken het semantisch probleem in de organisatie en vervolgens komen de klassieke en human relations benaderingen kort ter sprake. Daarna zullen wij ingaan op systeemtheorieën over de organisatie. Wij zullen ons voor het theoretisch

uitgangspunt beperken tot sociale systeemvariabelen en aansluiting trachten te vinden bij een door Golembiewski ontwikkeld model.

Het semantisch probleem

In de literatuur over organisatie en management treft men de laatste jaren nogal eens de opmerking aan dat er zich een terminologie-probleem aandient. Leavitt en Bass (1964) wijzen erop dat er een levendige activiteit is op het gebied van onderzoek en theorievorming t.a.v. het organisatieverschijnsel. Zij constateren daarbij tevens dat veel onderzoekers verschillende talen spreken en overeenkomstig een eigen selectie verschillende tijdschriften lezen. Naar hun mening zijn de vier meest wezenlijke punten die bij de studie van de organisatie naar voren komen:

- a. decisie-problemen
- b. persoonlijke en intermenselijke relaties
- c. opzet en structuur van de organisatie
- d. technologie.

Afgezien van de vraag of Leavitt en Bass volledig zijn, is één ding toch wel duidelijk. De organisatieleer is een wetenschap van de toepassing, een leer waarin een aantal disciplines uitmonden.* Feit is, dat door de objectgebondenheid van de verschillende benaderingen van het organisatieverschijnsel, er een multidisciplinair gesprek ontstaat. Bij dit gesprek komen de moeilijkheden naar voren. Aanvankelijk denkt men elkaar te verstaan maar al snel komt men tot de ontdekking dat men met dezelfde termen verschillende concepten aanduidt. Koontz (1964) spreekt in dit verband van een 'semantic jungle' en Wattel (1965) van een 'Babylonische spraakverwarring'. Het hiervoor aangeduide probleem is echter niet alleen een probleem van de organisatieleer. Discussies over de crisis in de wetenschap meer in het algemeen houden zich de facto met dit probleem bezig.

Wanneer men erin zal slagen een multidisciplinair gesprek te bewerkstelligen, dan zijn we het met Boekestijn (1967) eens, dat deze samenwerking voor de ontwikkeling van de verschillende wetenschappen van groot belang is, waarbij het niet noodzakelijk zo hoeft te zijn dat men de verschillen tussen de benaderingswijzen van de diverse disciplines relativeert; integendeel, van deze

* Zie ook Wattel in Groosman 1965.

multidisciplinaire samenwerking mag men verwachten dat de verschillen in benadering een juister en waarschijnlijk ook een scherper accent zullen krijgen.

Beziet men de ontwikkeling van het denken over de organisatie, dan wordt het multidisciplinaire karakter van de organisatieleer duidelijk. Steeds benadert men vanuit een bepaalde invalshoek de organisatie. Bij de klassieke benaderingen is de efficiency-gedachte het centrale thema. Bij de human relations zijn het de sociaal-psychologische relaties binnen de organisatie, die het uitgangspunt vormen. Bij de systeemtheorieën gaat het vooral om de beschrijving van de complexiteit van de organisatie als systeem.

De klassieke benaderingen

Bij de klassieke benadering van het organisatieverschijnsel gaat men uit van de veronderstelling dat de mens een rationeel wezen is. De mens is een onderdeel van het middelencomplex dat gericht is op de realisering van de doeleinden van de organisatie. De principes die geldig geacht worden voor de materiële uitrusting worden ook toegepast op de mens. Het is daarom, volgens Van Gils (1966), kenmerkend voor deze scholen dat de organisatie opgevat wordt als een technisch systeem. Men zou de klassieke benaderingen o.i. kunnen karakteriseren als een systeem van technieken, gericht op het zo efficiënt mogelijk benutten van de beschikbare energiebronnen. De menselijke factor is één van de energiebronnen, die zo efficiënt mogelijk benut moeten worden.

Bij Taylor (1911) is bijvoorbeeld het centrale punt de systematisering van de bedrijfsvoering met nadruk op efficiëntie, standaardisatie en discipline. Taylor (1911) merkt het volgende op: 'It is only through enforced standardization of methods, enforced adaptation of the best implements and working conditions and enforced cooperation that faster work can be assured. And the duty of enforcing the adaptation of standards and of enforcing their cooperation rests with management alone'.

De klassieke scholen zijn in wezen eenzijdig normatieve benaderingen. De toetssteen is het efficiëntie criterium. De algemene organisatieprincipes, die in allerlei verschillende situaties geldig geacht worden, zijn van dit efficiëntie criterium afgeleid. Van belang is het hier vast te stellen, dat er bij de klassieke benadering sprake is van de 'one best way'.

Human relations

De human relations benadering vormt in zekere zin een reactie op de klassieke scholen. Mayo stelt dat de werkers zich moeten verdedigen tegen een vorm van bedrijfsvoering, die gebaseerd is op de 'rabble hypothesis'. Deze rabble hypothese houdt in: '... the assumption of the classical economist that mankind is a horde of unorganized individuals actuated by self interest'. (Mayo, 1945). De arbeid wordt volgens de human relations-benaderingen tot een onpersoonlijk iets, hetgeen leidt tot anomie van de werker. De centrale stelling van de human relations is dat men bij de benadering van het organisatieverschijnsel zich bezig dient te houden met de mensen en hun onderlinge relaties.* Deze stroming richt zich op de bescherming van de werker tegen een dreigende anomie.

Evenals de traditionele scholen komt de human relations-stroming met richtlijnen. Richtlijnen, die essentieel geacht worden voor het bewerken van een sociale evenwichtstoestand. Een voorbeeld hiervan vindt men in de tien geboden van de American Management Association (v. d. Schroef 1961).

Systeem-theoretische benaderingen

Systeem-theorieën houden zich bezig met allerlei soorten van systemen.** Men ziet systeem-theorieën in de fysica, in de biologie en in de gedragswetenschappen, zoals b.v. in de persoonlijkheidsleer (Allport 1961) en ook bij de sociaal-wetenschappelijke benaderingen van de organisatie (Katz, Kahn, Emery, Trist, e.a.). Algemene systeem-theorieën zijn er volgens Bertalanffy (1955) in eerste instantie op gericht structurele gelijkvormigheden te ontdekken, hetgeen dan verder gaat dan het zoeken naar analogieën. Het gaat bij de systeem-theorieën om een hogere graad van abstractie, waarbij men door het denken in systemen ook hanteerbare verbanden tracht te leggen.

De systeem-theoretische benadering van de organisatie richt zich in eerste instantie op de beschrijving en analyse van de organisatie als een systeem en niet in de eerste plaats om de beheersing van het systeem. Een aantal theoretici (Boulding 1956, Miller 1955) wijzen op de noodzaak om binnen de organisatie verschillende systeem-niveaus te onderscheiden en deze verschil-

* Zie Koontz 1962, Gellerman 1963 e.a.

** Zie B. Gross, 1964.

lende systeem-niveaus vereisen volgens deze auteurs ook verschillende niveaus van wetenschappelijke analyse. Deze niveaus van analyse zullen dan naar onze mening uit verschillende disciplines moeten komen en uitmonden in een organisatieleer. Wanneer men bijvoorbeeld in staat zal blijken te zijn op een eenduidige wijze de systeem-niveaus te onderscheiden en daarmee ook de niveaus van analyse, dan zal men bij een multi-disciplinaire samenwerking binnen de organisatie eerder 'on speaking terms' komen.

Uit de korte opmerkingen die wij hiervoor maakten over de klassieke en human relations benaderingen blijkt dat beide scholen zoeken naar beheers-technieken, maar voor het overige een zeer verschillend startpunt hebben voor hun benaderingen tot de organisatie. Het zal daarom noodzakelijk zijn te zoeken naar een theoretisch model dat de verschillende gezichtspunten weet te integreren. Een voorbeeld van een dergelijke poging om verschillende niveaus van analyse te integreren kan gevonden worden in de systeem-theorieën, namelijk de benadering van de organisatie als een 'open socio-technisch systeem'. Deze benadering wordt ingeleid door publikaties van Trist (1951) en Rice (1956). Andere auteurs zoals Katz en Kahn (1966) beperken zich in hun benadering tot de organisatie door zich in eerste instantie te richten op het sociale systeem. Zij benaderen de organisatie als een open sociaal systeem.

Het theoretisch uitgangspunt bij deze laatste auteurs is: '... that of an energetic input-output system in which the energetic return from the output reactivates the system'. (zie ook de opmerkingen van Allport over de persoonlijkheid als een open systeem: increased order over time; transactions with the environment).

Van Lier geeft in zijn 'Grondslagen der thermodynamica' de volgende omschrijving van het begrip systeem: 'Volgens de wet van behoud van energie moet op elk moment van een proces de totale hoeveelheid energie gelijk blijven. Hierdoor wordt het dan mogelijk energiebalansen op te stellen. Voor dat men zich echter bezig kan gaan houden met het opstellen van energiebalansen, moet men echter het gebied, dat tijdens het proces nader wordt bekeken, begrenzen'.

Gebruikelijk is nu dit begrensde gebied aan te duiden met de naam 'systeem' en de begrenzing met de naam 'grenslijn van het systeem'. (Van Lier, z.d., zie ook Emery (1959) over de 'boundary conditions').

Organisaties worden opgevat als open systemen omdat input en output plaatsvinden in interactie met de omgeving. De thermodynamica noemt een systeem gesloten wanneer over de grenslijn geen massa stroomt, maar alleen

energie, die niet aan stof gebonden is; bij open systemen gaat over de grenslijn van het systeem ook massa (Van Lier).

Gesloten systemen veronderstellen een inherente tendentie tot homogeniteit van de delen en een tendentie tot een evenwichtstoestand die uiteindelijk leidt tot het ophouden van iedere activiteit (Katz-en-Kahn: entropie). Open systemen daarentegen tonen de tendentie zich meer te differentiëren, complexer te worden teneinde zich aan de voortdurend wisselende omgeving te kunnen aanpassen (Katz-en-Kahn: negentropie).

Bij de klassieke scholen zowel als bij de human relations zagen wij dat deze scholen zich in sterke mate bezighielden met het interne functioneren van de organisatie. Men stelde algemene principes op, onafhankelijk van de relatie van het systeem tot zijn omgeving. Deze theorieën zagen de organisatie dus in sterke mate als een gesloten systeem. Binnen de systeemtheorieën wordt de organisatie aanvankelijk gezien als een open sociaal systeem. Emery (1959) wijst erop dat de organisatie niet louter als een open sociaal systeem opgevat kan worden. De technische component moet als een essentieel onderdeel van de organisatie gezien worden. Emery spreekt daarom van een open socio-technische systeem.

Wil de onderneming blijven voortbestaan dan is het nodig dat zowel de menselijke als de materiële component op een rationele wijze wordt georganiseerd. De technische component speelt ook een belangrijke rol bij de interactie tussen het systeem en zijn omgeving, vooral daar waar het de uitwisseling van materie en energie betreft (Emery 1959).

Recente ontwikkelingen binnen de systeem-theoretische benaderingen gaan zich meer en meer bezighouden met de context, waarin de organisatie als geheel geplaatst is. De wijze waarop deze context zich wijzigt en ontwikkelt wordt erkend als een belangrijke variantiebron voor het organisatiegedrag. De eerste stap in de systeemtheorie werd gezet in verband met de analyse van interne processen binnen het organisme, hetgeen inhield de analyse van de relaties van de delen ten opzichte van het geheel en omgekeerd. Veel van deze problemen worden benaderd vanuit gesloten systeemmodellen. (Traditionele scholen, Human relations).

De consequentie van deze gesloten systeem-benadering, waarbij men zich richtte op de relatie tussen deel en geheel, was dat men zich automatisch bezig ging houden met de relatie tussen geheel en omgeving: de open systeemmodellen. Hoewel deze benadering de bestudering van uitwisselingsprocessen tussen omgeving en de organisatie centraal stelt, houdt ze zich toch in eerste

instantie bezig met de 'boundary conditions', zijnde de grenslijn tussen het systeem en zijn omgeving.

De nieuwste ontwikkelingen binnen de systeem-theorie gaan zich bezighouden met de omgeving zelf, waarin de organisatie geplaatst is. Zo onderscheiden bijvoorbeeld Emery en Trist (1966) vier ontwikkelingsfasen van de context waarin de organisatie geplaatst is. De eenvoudigste fase is dan: 'placid randomized environment, in which goals and noxiants are relatively unchanging and randomly distributed'. De beleidslijn is hier een eenvoudige, namelijk men tracht zo goed mogelijk zijn best te doen, rekening houdend met de plaatselijke omstandigheden.

De tweede fase wordt genoemd: 'placid clustered environment'. Het verschil met de eerste fase is volgens Emery en Trist dat de doeleinden en belemmeringen niet toevallig verdeeld zijn, maar een zekere samenhang vertonen. De organisatie moet dan een strategie gaan ontwikkelen. Het voortbestaan van de organisatie komt dan af te hangen van wat de organisatie van zijn omgeving weet of vermoedt. Onder deze condities tonen de organisaties de tendentie tot een meer gecentraliseerde organisatievorm.

De derde fase wordt genoemd: 'disturbed reactive environment'. Er zijn nu meer organisaties van dezelfde soort. Er ontstaat een competitief element. Belangrijk wordt na te gaan of men deze competitie aan zal kunnen.

In de vierde fase (turbulent fields) wordt de omgeving nog complexer. Hier is de totale omgeving in beweging. Er ontstaat grotere afhankelijkheid tussen economie en andere facetten van het maatschappelijk leven. De onzekerheid t.a.v. de omgeving neemt toe en deze wordt ook minder voorspelbaar.

In zijn artikel over de creativiteit van de ondernemer toont Van Dooren (1966) aan dat bij een toeneming van de complexiteit, de scope of control sterk wordt vergroot zodat er een differentiatie van de rol van de ondernemer noodzakelijk wordt. Men zou hier naar onze mening kunnen stellen, dat de verschillende stadia van beïnvloeding van het systeem door de omgeving ook een verschillende leiderschapsvorm vereisen. De omgeving van het systeem zal dus mede het sociale systeem beïnvloeden. Evenals Katz en Kahn zullen wij ons beperken tot het sociale systeem.

Hoofdcomponenten van het sociaal systeem zijn volgens Katz en Kahn *waarden, rollen en normen*. Een *rol* beschrijft specifieke vormen van gedrag die met een bepaalde positie en taak verbonden zijn (Katz en Kahn). Zij ontwikkelen zich uit de eisen die de taak stelt. Trist (1951) spreekt daarom van 'occupational role'. Hij komt tot de volgende stellingname: doordat het technisch systeem eisen stelt komt er een werkrelatiestructuur tot stand. Deze

structuur nu is gerelateerd aan een serie van taken en taakafhankelijkheden, die samen met wat door machines gedaan wordt, de cyclus vormen van het produktieve proces. Het zal duidelijk zijn dat het daarom voor de bestudering van rollen en rolrelaties zo belangrijk is dat een taxonomie van het technisch systeem wordt opgesteld.

Normen zijn de algemene verwachtingen, die men koestert ten aanzien van diegenen die een bepaalde rol binnen het systeem of de subsystemen vervullen.

Waarden zijn de meer algemene ideële uitgangspunten en aspiraties.

Katz en Kahn noemen drie bases voor de integratie van het systeem:

- I. Mensen raken onderling verbonden door de functionele afhankelijkheid van de rol die zij vervullen.
- II. De verplichtingen en verwachtingen die de rollen constitueren versterken de samenhang van het systeem (zie ook hierna over het cohesiebegrip).
- III. Waarden verbonden met de doeleinden van het systeem vormen een derde bron voor integratie van het systeem.

Formalisering of standaardisatie van prestatie binnen een rol is een kwestie van gradatie. Het individu accepteert door het vervullen van een rol binnen het systeem, naast een mogelijkheid om mee te spelen, een beperking van zijn individuele vrijheid. Uiteraard zal deze beperking op ieder niveau binnen de organisatie weer anders liggen. In het systeem zijn de krachten die het gedrag bepalen en beperken niet afkomstig van één bron.

Zo is bijvoorbeeld voor het vervullen van de rol binnen het systeem de formalisering en standaardisering een kracht, die het gedrag beïnvloedt maar er bestaat eveneens de invloed van de werkgroep met zijn mogelijke informele interacties.* Thompson (1967) zegt hiervan dat men de organisatie dient te beschrijven als een verzameling van interdependente delen die tezamen een geheel vormen; een geheel, dat dan weer interdependent is t.o.v. een grotere omgeving.

Een centraal begrip binnen de systeemtheorieën is het begrip dynamische homeostase. Dynamische homeostase wordt door Thompson (1967) als volgt gedefinieerd: '... homeostasis or self-stabilization, governs the necessary relationships among parts and activities and thereby keeps the system viable in the face of disturbances stemming from the environment'. Het gaat hierbij niet om een bewegingloze toestand of een spanningloos evenwicht.**

* Zie hierna ook bij Van Dooren.

** Zie ook Katz en Kahn 1966.

In de sociaal-wetenschappelijke literatuur komt men dit concept nogal eens tegen, zij het, dat men daarvoor andere termen gebruikt, zoals b.v. integratie van het systeem. Spreken Katz en Kahn b.v. over de drie bases voor integratie van het systeem, dan is dat in wezen niets anders dan het aangeven van een drietal wegen, waarlangs het sociale systeem een dynamische homeostase kan bereiken. In het hierna volgende theoretische uitgangspunt zullen wij bij de bespreking van het model van Golembiewski het integratiebegrip wederom tegenkomen.

Een theoretisch uitgangspunt

In het voorgaande schetsten wij globaal de systeem-theoretische benadering van het organisatieverschijnsel. Wij zullen tegen de achtergrond hiervan ons uitgangspunt nader concretiseren. Zoals gesteld, beperken wij ons tot het sociale systeem. De aanzet voor ons uitgangspunt zullen wij vinden in de visie die Van Dooren in 1954 ontwikkelde. Aansluitend daaraan wordt het model van Golembiewski besproken.

Het bedrijf kenmerkt zich, aldus Van Dooren, door een rationeel geplande structuur en een verstandelijk geconstrueerde samenhang. Het bedrijf is een instituut dat primair inhoudt georganiseerde menselijke werkzaamheid, verricht met behulp van georganiseerde middelen teneinde produkten te verschaffen of diensten te verlenen, van waarde voor de behoeftebevrediging van mensen. Het bedrijf bestaat binnen een groter geheel. Het doel van het bedrijf is dan ook niet primair gesteld van binnenuit, maar gevraagd, opgelegd en geordend van buitenaf door de reeds bestaande of straks verwachte behoeftevoorziening van de leden van de maatschappij.

Het technisch doel is geordend op het economisch doel binnen de maatschappij en het economische (in de ruime zin van onderdeel van het totale menselijke welzijn) is dan de uiteindelijke normatieve toetssteen voor het bestaan, de wijze van bestaan en het werken van het bedrijf.

De delen die onderscheidbaar zijn binnen de totaliteit, die het bedrijf is, en die georganiseerd zijn, d.w.z. gestructureerd volgens een rationeel plan, zijn: mensen, groepen van mensen, materiële werkuitrusting in de ruime zin van het woord, en materiaal en vooral ook afgeronde eenheden van mensen, werktuigen en materiaal samen. De beweging van het bedrijf veronderstelt een wisselwerking tussen mens, werktuig en materiaal, tussen mensen en machines onderling en tussen kleinere en grotere werkeenheden, samengesteld uit de drie genoemde factoren.

Bezien we deze visie van Van Dooren, dan vinden we hier in essentie dezelfde gedachtengang als bij de systeemtheorie; vooral de overeenkomst met de latere ideeën van de socio-technische systeemopvattingen van de Tavistockgroep is opvallend.

Het bedrijf wordt opgevat als een open systeem. De grenslijn tussen systeem en omgeving is van wezenlijk belang, maar ook de omgeving zelf ziet Van Dooren als medebepalend voor het bedrijf. De samenhang van het bedrijf is afhankelijk van en bepaald door het pregnante 'buiten' de gemeenschap als zodanig gelegen doel. Dit buiten de gemeenschap gelegen doel is zowel het motief voor de formering en tevens het primaire betrekkingspunt voor de sociale relaties binnen de gemeenschap. De bedrijfsgemeenschap wordt hier dus duidelijk opgevat als een open systeem. Wanneer Van Dooren spreekt over de formele bedrijfsgemeenschap, dan duidt hij daarmee aan, dat de feitelijke vorm, de uiterlijke geraamtebouw daarvan, vooral naar voren komt, dat de contouren scherp zijn getrokken en dat op de tweede plaats de specifieke inhoud, de wisselwerking tussen de leden en het psychisch wederzijds participeren, een rol spelen.

Van Dooren bespreekt vervolgens de relatief permanente objectief aanwijsbare groeperingen, die als werkelijke en noodzakelijke bestanddelen van het bedrijf te onderscheiden zijn. Hiertoe behoren dan al die meer of minder belangrijke eenheden, die in het grotere werkverband van het bedrijf aanwezig zijn. Binnen de totale organisatie zijn deze rationeel gepland en geplaatst, zodanig dat ze door hun specifieke functie, hun aparte plaats en hun onderlinge adequate communicatie in optimale mate bijdragen tot het bedrijfsdoel (afdelingen, teams, ploegen, e.d.). Deze rationeel geconstrueerde en in de opbouw van het geheel vastgelegde opdeling is een hoofdbestanddeel van de formele structurering, aangeduid met de term formele organisatie.

Naast deze formeel georganiseerde werkeenheden kennen wij nog de informele werkeenheden, die niet van buitenaf gepland is, maar van binnenuit geformeerd wordt door een min of meer spontaan aanwenden van het bijzondere en aparte in het kunnen van diverse personen en groepjes van personen en het accepteren van een dienovereenkomstige taakverdeling bij het aanpakken van die objecten, die door de formele organisatie niet expliciet aan bepaalde functionarissen of groepen zijn toegewezen.

Wanneer Golembiewski (zie hierna) spreekt over integratie van de kleine groep binnen het totale systeem, dan bedoelt hij in wezen hiermee een congruentie, een overeenstemming tussen de formeel georganiseerde werkeenheden en de

informele organisatie in de zin van Van Dooren. Anders gesteld, het gaat bij Golembiewski dan om een dynamische homeostase tussen de formele en informele organisatie.

Alvorens hierna in te gaan op het model van Golembiewski willen wij enige belangrijke theoretische onderscheidingen van hem overnemen.

a. Leiderschapscongruentie

In de formeel georganiseerde werkeenheid heeft de leider functioneel een rol binnen het kader van de formele structurering. Wanneer deze formele leider binnen het kader van de informele structurering ook als leider waargenomen en geaccepteerd wordt, dan zal er sprake zijn van een leiderschapscongruentie. De congruentie van het leiderschap zal daarom niet slechts bepaald worden door de vaardigheid van de leider binnen het kader van de formele structurering zoals bijvoorbeeld zijn vakmanschap, maar ook door zijn receptiviteit en toegankelijkheid of de persoonlijke belangstelling voor de ondergeschikten. Niet alleen t.a.v. de leiderschapsrol kan men spreken van congruentie. Men kan op analoge wijze iedere formele rol toetsen op de congruentie t.a.v. de informele relaties. Golembiewski spreekt dan wel van *status-congruentie*.

b. Structurele integratie

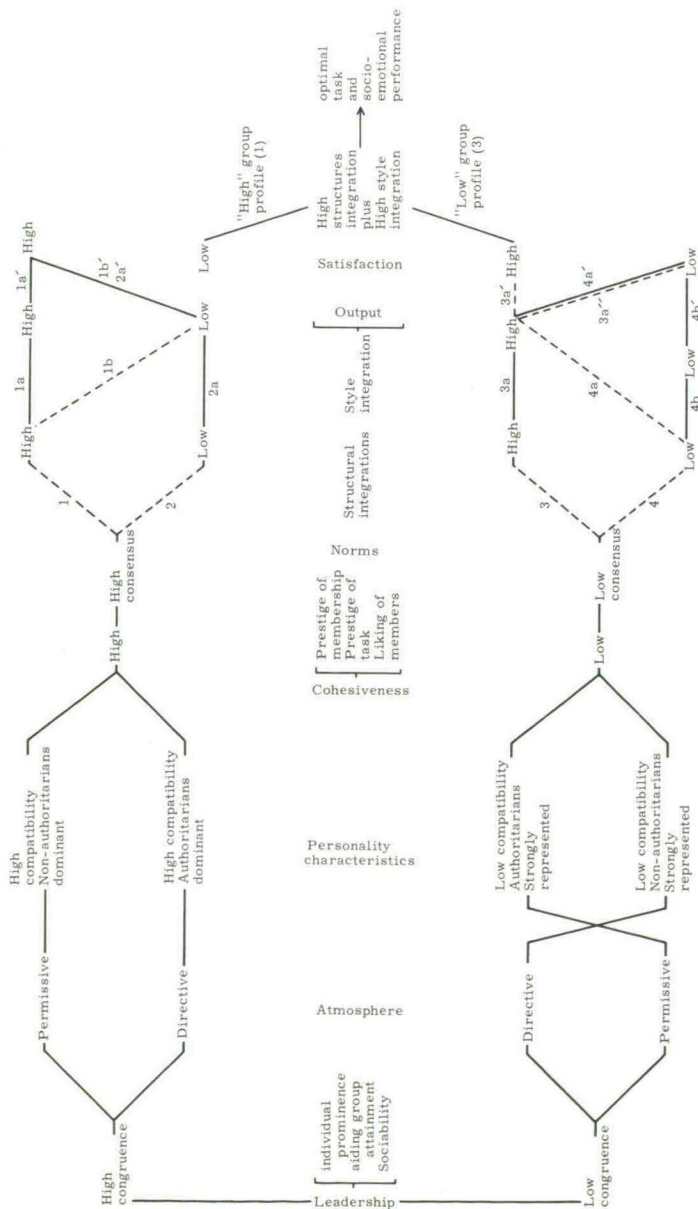
Dit is een meer algemeen concept in vergelijking tot beide voorgaande. Structurele integratie verwijst naar de congruentie, de overeenstemming tussen de formele en informele structuur.

Men kan deze congruentie toetsen aan b.v. enerzijds de positie die men inneemt op de formele leiderschapshiërarchie en anderzijds de positie die men inneemt op de informele leiderschapsrangorde

c. Stijl-integratie

Stijl-integratie verwijst naar de congruentie, de overeenstemming tussen de informele normen en de formeel gestelde verwachtingen, beleidsuitspraken en procedures. Men kan deze stijl-integratie volgens Golembiewski toetsen aan enerzijds prestatie en anderzijds satisfactie.

Figuur 4 geeft het model van Golembiewski weer. Hij gaat daarbij uit van een beperkt aantal variabelen en als zodanig is het model een simplificatie; bovendien hanteert hij een aantal begrippen, waarvan hij zich realiseert, dat deze meer-dimensioneel zijn. Zonder veel moeite zou men het aantal variabelen kunnen uitbreiden zonder het model fundamenteel aan te tasten.



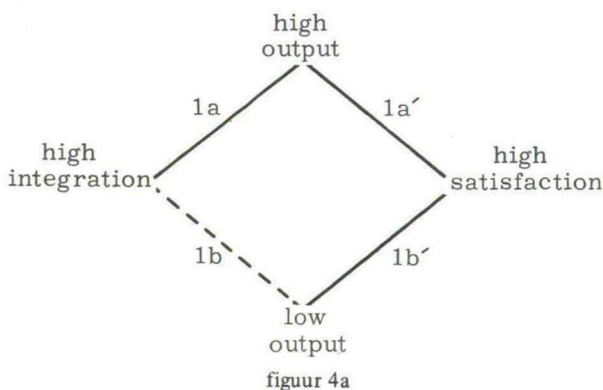
figuur 4

Golembiewski's schema laat zich op de volgende wijze lezen. Sterke congruentie van leiderschap kan gepaard gaan zowel met een tolerante als met een meer directieve atmosfeer. De sterke leiderschapscongruentie samen met een tolerante atmosfeer gaat gepaard met een goed met elkaar kunnen opschieten van de groepsleden en het domineren van niet-autoritaire persoonskenmerken.

De cohesie van de groep is dan hoog en gaat samen met een hoge consensus t.a.v. de normen. Deze sterke consensus kan leiden tot sterke stijl- en structuurintegratie (gebroken lijn 1), maar kan ook leiden tot lage stijl- en structuurintegratie (gebroken lijn 2). Hoge structuur- en stijlintegratie zal gewoonlijk leiden tot hoge output en hoge satisfactie (rechte lijn 1a – 1a'). Het is echter ook mogelijk dat hoge stijl- en structuurintegratie kan leiden tot lage output (gebroken lijn 1b), hetgeen echter dan wel veelal weer gepaard gaat met hoge satisfactie. (Zie ook hierna fig. 4a e.v.).

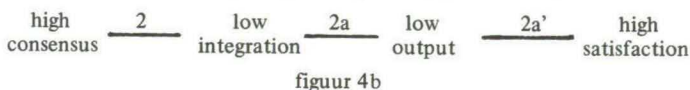
Sterke structurele- en stijlintegratie leidt tot een optimale taakvervulling en socio-emotionele inzet (zie ook Cattell en Bales). De lijn 1-1a-1a' geeft het hoge groepsprofiel van hoge statuscongruentie, sterke cohesie, hoge consensus t.a.v. de normen en hoge structurele- en stijlintegratie weer. Wanneer aangenomen kan worden dat de groepsrelaties zonder veel risico verwaarloosd kunnen worden, dan geeft lijn 3-3a' een andere weg naar hoge output. Het schema wordt verder op analoge wijze gelezen.

Golembiewski draagt een omvangrijke literatuur aan om zijn model, dat hij overigens zelf een 'simplified model' noemt, te ondersteunen. Wij zullen deze literatuur hier niet uitvoerig weergeven, maar wel enkele illustraties ter verduidelijking van het voorgaande model. Wij geven dan steeds eerst een onderdeel uit het voorgaande model en gaan daarna kort op de literatuur in.



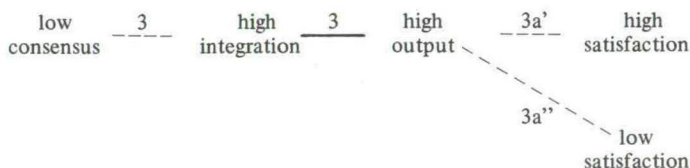
Seashore (1954) bestudeerde een groot aantal produktiewerkgroepen. Hij concentreerde zich daarbij vooral op de cohesie van de groep en de consensus t.a.v. de normen in relatie tot satisfactie. Zijn bevindingen zijn een illustratie van de hier besproken relaties. Hoog-cohesieve groepen vertoonden een sterke controle van het gedrag en van de opvattingen van de leden van de groep. Deze controle kwam tot uiting in de grotere overeenkomst in het individuele produktieniveau in vergelijking tot de laag-cohesieve groepen; bovendien toonden hoog-cohesieve groepen ofwel een hogere ofwel een lagere groepsprestatie in vergelijking tot de laag-cohesieve groepen (hoog-cohesieve groepen plaatsten zich dus meer op de uitersten van het continuum). Consistent met de geschetste relaties gaven hoog-cohesieve groepen te kennen minder spanning en druk te ervaren, hetgeen groep en werk attractiever maakt, aldus Seashore.

Voorgaande bevindingen van Seashore houden wel een moeilijk theoretisch probleem in, waar het betreft de 1b-1b' relatie, dus de hoge integratie met de lage output en de hoge satisfactie. De verklaring, die Golembiewski hiervoor geeft, is die van Theodorson (1962), die een verdere uitwerking gaf van het cohesie-begrip. Naar de mening van Theodorson ontwikkelt de groepscohesie zich niet noodzakelijk vanuit positieve gevoelens. Cohesie kan naar zijn mening ook het gevolg zijn van een vijandigheid t.o.v. andere groepen of t.o.v. een uitwendige bron van frustratie. Deze verklaring voor het ontstaan van een sterke groeps-cohesie kan de bevinding van Seashore begrijpelijk maken, dat hoog-cohesieve groepen toch een lage output kunnen bezitten. Wij tekenen hierbij aan, dat een sterke cohesie, lage output en hoge satisfactie gewoonlijk gepaard zullen gaan met een geringe integratie (lijn 2-2a-2a').



De redenering in het voorgaande model luidde als volgt: hoge statuscongruentie houdt in sterke cohesie van de groep en hoge consensus t.a.v. de normen, en dit betekent positieve interpersonele relaties (compatible relationships).

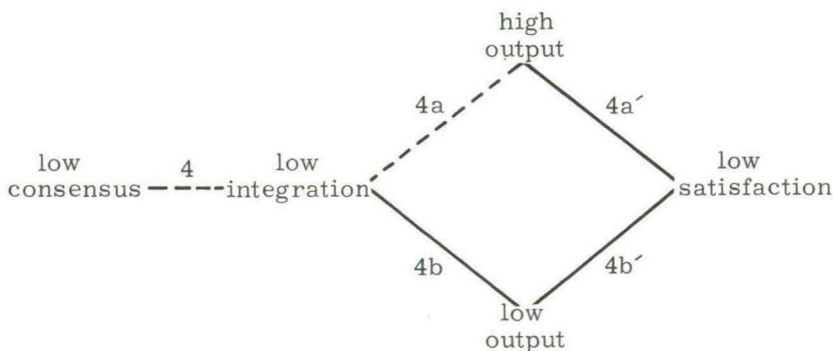
Adams (1953) vond bij een onderzoek bij de Amerikaanse luchtmacht dat hoge statuscongruentie geassocieerd was met een geringe technische prestatie. Hij geeft daarvoor de onderstaande verklaring, die illustratief is voor de lijn 2-2a-2a'. Hoge statuscongruentie houdt ook in de mogelijkheid dat de groepen meer in staat waren een conflict met de formele leiding te riskeren. Hier komt dan bij dat deze groepen de leider in die zin kunnen beïnvloeden, dat hij onvoldoende eisen aan de groep stelt en de hand licht met de formele regels.



figuur 4c

Deze lijn kan geïllustreerd worden aan de hand van experimenten van Lippit en White (1958) met de atmosfeer-variabele in groepen van kinderen in relatie tot leiderschap. Groepen, die onderworpen waren aan een autoritair leiderschap, ontwikkelden in mindere mate die eigenschappen, die voortvloeien uit een elkaar ondersteunende cohesie respectievelijk met de consensus t.a.v. de normen. De prestaties van de kinderen in deze situatie konden echter wel goed zijn en het kind kon de autoritaire situatie ook prefereren boven andere. Het was echter duidelijk dat alleen de leider de groep bij elkaar hield en de groep motiveerde. Dit werd geïllustreerd door het feit dat bij korte afwezigheid van de leider de groep werkelijk uiteenviel, de agressie toenam en de kinderen geen taakgericht gedrag meer vertoonden.

De satisfactie kan volgens de aangegeven lijn of hoog of laag zijn (3a' ofwel 3a''). Dit zal volgens Golembiewski o.a. afhangen van de persoonlijkheidskenmerken van de groep, bijvoorbeeld de mate, waarin de groep gekarakteriseerd wordt door autoritaire persoonskenmerken.



figuur 4d

Ondersteuning voor deze lijn komt uit een grote variëteit van descriptieve studies. Beschrijvende studies demonstreren het gelijktijdig bestaan van hoge output en lage cohesie, geringe consensus t.a.v. normen, geringe integratie en

lage satisfactie. Een voorbeeld van een dergelijke studie is die van Goode & Fowler (1949). De auteurs beschrijven een bedrijf waar de werkomstandigheden onveilig waren, de werkuitrusting inadequaar was, de organisatie gebrekkig was en de achterdocht tussen de mensen onderling en t.o.v. de leiding in hevige mate bestond.

De satisfactie zou onder deze omstandigheden, zoals 4b' ook aangeeft, niet hoog zijn. Ondanks dit alles was dit bedrijf in staat succesvol te concurreren met andere bedrijven, met name door de hoge output. De verklaring was hier gelegen in het selectieproces. Het bedrijf huurde uitsluitend marginale werkers, d.w.z. mensen, die wegens lichamelijke afwijkingen of andere kenmerken, moeilijk ergens anders aan werk zouden kunnen komen. De betekenis, die het werk voor deze mensen had, was kennelijk meer dan voldoende om de bestaande problemen te compenseren.

Wij willen bij het voorgaande model een aantal kanttekeningen maken.

Het is duidelijk dat een aantal belangrijke elementen, die bij de systeemtheorieën naar voren komen, ook terugkeren in het model van Golembiewski. Wij wezen reeds op het kenmerk van de dynamische homeostase. Een ander zeer belangrijk kenmerk van open systemen is equifinaliteit. Equifinaliteit is de eigenschap van het systeem, die het systeem in staat stelt een bepaalde toestand te bereiken langs verschillende wegen en uitgaand van verschillende aanvangscondities (Katz & Kahn 1966). Het voorgaande model illustreert duidelijk dit kenmerk van equifinaliteit. Zo blijkt b.v., dat een hoge output langs verschillende wegen tot stand kan komen.

Katz en Kahn beschrijven de organisatie als een energie input-output systeem, waarbij de uit de output verkregen energie het systeem weer activeert en als zodanig vertoont het systeem een cyclisch karakter. In termen van Golembiewski kan men zeggen, dat de optimale prestatie en het 'socio-emotionele rendement' de organisatie activeert.

Een verdere kanttekening, die wij bij het model van Golembiewski willen maken, betreft de volgorde waarin de verschillende hoofdcomponenten in het model zijn geplaatst. Het model suggereert een zekere indirectheid van de invloed van verschillende variantiebronnen t.a.v. het output-criterium. Het kan echter ook zo zijn dat de verschillende variantiebronnen het onderzoekscriterium direct beïnvloeden; wij zullen daarvan nog voorbeelden tegenkomen. Daarnaast suggereert het model dat het van links naar rechts gelezen moet

worden. Men dient er echter bij de interpretatie van het model wel rekening mee te houden dat het niet de causaliteitsrichting aangeeft.

Bijvoorbeeld, de cohesie van de groep zal evenzeer het leiderschap beïnvloeden als het leiderschap de groepscohesie. Het hierboven vermelde onderzoek van Adams is daarvan een illustratie.

Het model van Golembiewski maakt het mogelijk de sterke verschillen in resultaten van onderzoek naar de relatie tussen sociaal-psychologische variabelen en produktiviteit te begrijpen. De tegenstrijdigheid van deze onderzoeksresultaten is zeer groot (zie b.v. Bass, Gellerman, Vroom, Likert e.a.). Het probleem is volgens Golembiewski, dat andere interveniërende factoren gespecificeerd dienen te worden om deze schijnbaar tegenstrijdige resultaten met elkaar te verzoenen.

Deze interveniërende variabelen kunnen gelegen zijn in de persoonsfactoren (Goode & Fowler), maar kunnen ook gelegen zijn in het technische systeem ofwel in de omgeving als geheel waarbinnen een bepaald subsysteem geplaatst is. Het is hier dan o.i. ook van wezenlijk belang, vast te stellen dat niet alleen de werkgroep als subsysteem de structurele- en stijlintegratie moet vertonen, maar ook 'the larger secondary structure' (Katz en Kahn) moet door deze integratie gekenmerkt worden.

Dit laatste punt, waarop door Van Dooren, Katz en Kahn gewezen wordt, komt bij Golembiewski onvoldoende naar voren. Wij constateerden hiervoor reeds, dat de werkgroep de dynamische homeostase zal dienen te bereiken binnen het grotere subsysteem, waar het een deel van uitmaakt. Wanneer de werkgroep wil komen tot een optimale prestatie en een optimaal socio-emotioneel rendement, dan zal niet alleen de werkgroep stijl- en structuurintegratie moeten vertonen, maar zal ook de sociale context, waar deze groep in verweven is, deze stijl- en structuurintegratie moeten bezitten.

Een illustratief voorbeeld hiervoor vinden wij bij Argyris (Human problems with budgets). Door de hantering van een budgetsysteem krijgen, aldus Argyris, de lagere regionen vaak het gevoel van bovenaf onder druk te staan. De lagere regionen koesteren dan de mening, dat de leiding veronderstelt dat de medewerkers in wezen lui en slecht gemotiveerd zijn om werk te verrichten. De reactie van de lagere regionen zal er dan één zijn van steun zoeken bij elkaar om bestand te zijn tegen de druk van bovenaf. In termen van Argyris; er ontwikkelen zich cohesieve groepen: '... to combat management pressure'. Een weg uit dit dilemma is dan, dat men doeleinden tracht vast te stellen, waarbij men elkaar kan vinden. In feite zal door deze 'target'-stelling de interactie tussen leiding en ondergeschikten toenemen, waarbij negatieve reacties

vermeden worden. Anders gesteld: de leiding biedt dan de lagere regionen de mogelijkheid te komen tot een integratie met het totale systeem. Deze integratie sluit overigens niet een gezonde rivaliteit uit.

Een andere illustratie zijn verschillende onderzoeken naar leiderschapsklimaat. Zo toont Fleischman c.s. (1955) aan, bij een onderzoek naar het effect van leiderschapstrainingen, dat gedrag en attitude van de naast hogere chef belangrijker waren dan de leiderschapstrainingen. Het resultaat bij dit onderzoek was, dat de leiderschapstraining een positief effect kon hebben. Was echter de gegeven training niet in overeenstemming met de leiderschapsvorm van de naast hogere chef, dan zag men dat het positieve effect van de training verloren ging. In termen van het voorgaande zou men kunnen stellen, dat een leiderschapsvorm die de integratie met het gehele systeem bevordert, pas dan haalbaar is als de leiderschapsvorm van de naast hogere chef daarmee congruent is (zie verder ook Cassee, Likert, McGregor).

Samenvattend: hoge output en hoge satisfactie moeten worden beschouwd als een resultante van de integratie van individu, de stijl- en structuurvariabelen van de werkgroep en van het grotere subsysteem.

De hypothesen

Hierna worden hypothesen geformuleerd voor verder onderzoek aan de hand van het geschetste model van Golembiewski. Eén van de kanttekeningen, die wij bij dit model maakten, was dat een hoge output en een hoge satisfactie niet alleen beschouwd moeten worden als een resultante van de integratie van de werkgroep, maar evenzeer als een resultante van de integratie van het individu en van de integratie van het grotere subsysteem, waarvan de werkgroep een onderdeel vormt. Wij zullen daarom bij de formulering van de hypothesen rekening houden met een drietal variantiebronnen, namelijk:

- a. Inzenders van ideeën versus niet-inzenders,
- b. Werkgroepen met veel ideeën versus werkgroepen met weinig ideeën,
- c. Afdelingen met veel ideeën versus afdelingen met weinig ideeën.

Bij de hypothesen zullen wij steeds aangeven in hoeverre deze naar onze mening betrekking hebben op deze drie niveaus van analyse.

Vooraf willen wij echter nog twee opmerkingen maken; in de eerste plaats dat wij steeds rekening zullen houden met de mogelijkheid, dat de variantie niet aan één variantiebron afzonderlijk toegekend kan worden, maar

aan de interactie tussen deze variatiebronnen, zijnde de inzender, de werkgroep of het grotere geheel: de afdeling.

Een tweede opmerking heeft betrekking op de mogelijk kromlijnjige relatie van verschillende variabelen met een output-criterium. Ter illustratie nemen wij de variabele: samenwerking. Men zou namelijk de volgende redenering kunnen volgen: Groepen, die een zeer sterke mate van samenwerking vertonen en groepen die een zeer geringe mate van samenwerking vertonen, zenden beide veel ideeën in. De eerste groep, omdat in het bestaande samenwerkingspatroon de ideeënbus effectief in de groep geïntegreerd kan worden. De tweede groep omdat de samenwerking gering is en het accent komt te liggen op individuele motivaties tot inzenden van ideeën, los van de groep. Er zou dan sprake zijn van een kromlijnjig verband, met name van een U-vormige relatie. Wij zullen bij de formulering van onze hypothesen uitgaan van lineaire verbanden, maar willen rekening houden met de mogelijkheid, dat er sprake kan zijn van kromlijnjige relaties.

Het output-criterium, dat bij de formulering van de hypothesen gehanteerd wordt, is het inzenden van ideeën. In het volgende hoofdstuk, waarin de opzet van het onderzoek besproken wordt, zullen wij de keuze van dit onderzoekscriterium motiveren.

Leiderschap

In ons theoretisch uitgangspunt werd ingegaan op de congruentie van het leiderschap. Golembiewski geeft ter illustratie een aantal aspecten van het leiderschap aan, die naar zijn mening leiden tot een congruent leiderschap. Hij noemt o.a. individuele prominentie en het geven van steun aan de groep om de doeleinden van de groep te realiseren.

Wij zullen hierna vier aspecten van leiderschap onderscheiden, waarvan wij veronderstellen, dat deze bijdragen tot de congruentie van het leiderschap en dus tot een sterkere mate van integratie, hetgeen dan betekent een hogere 'ideeën-output'. De vier leiderschapsfactoren die wij ontleen aan Philipsen c.s. volgen hieronder.

1. *Sociaal* leiderschap, gekarakteriseerd door:
 - a. openstaan voor en bevorderen van communicatie zowel in opwaartse als neergaande richting;

- b. hanteren van positieve in plaats van negatieve sancties ten opzichte van ondergeschikten;
- c. verkleinen van de afstand ten opzichte van ondergeschikten;
- 2. *Instrumenteel* leiderschap, gekarakteriseerd door:
 - a. structureren van het werkproces volgens vastgestelde regels;
 - b. erop toezien dat het werkproces ook inderdaad volgens de voorgeschreven regels verloopt.
- 3. *Evenwichtig* leiderschap, gekarakteriseerd door:
 - a. volgen van een vaste gedragslijn;
 - b. zekerheid in optreden.
- 4. *Dynamisch* leiderschap, gekarakteriseerd door:
 - a. komen met initiatieven (ideeën, aanpak);
 - b. in praktijk brengen van initiatieven van ondergeschikten.

Het is onze veronderstelling, dat sociaal en dynamisch leiderschap meer rechtstreeks het output-criterium c.q. het inzenden van ideeën zullen beïnvloeden en dat evenwichtig en instrumenteel leiderschap meer indirect het inzenden van ideeën zullen beïnvloeden.

Herinneren wij ons uit het eerste hoofdstuk de opmerking die Tough Touhy aan zijn ondergeschikte Bright Boy Bill toevoegde, dan realiseren wij ons hier te maken te hebben met een gebrek aan sociaal leiderschap. Wij constateerden hiervoor reeds dat het niet ongebruikelijk is, dat de aanstaande inzender, alvorens tot inzenden over te gaan, het idee eerst voorlegt aan zijn chef. Wanneer de chef op een 'Tough Touhy'-achtige wijze afwijzend reageert op voorstellen van zijn ondergeschikte, dan zal deze er niet makkelijk toe overgaan zijn idee in te zenden. In dit geval toont de chef dat hij weinig open staat voor communicatie van onderaf, hij hanteert zelfs negatieve sancties, kortom, hij toont een gebrek aan sociaal leiderschap. Wij formuleren daarom de volgende hypothese:

1. In werkgroepen waar veel ideeën ingezonden worden, kent men de directe chef in sterkere mate sociaal leiderschap toe in vergelijking tot werkgroepen waar weinig ideeën ingezonden worden.

Ook ten aanzien van dynamisch leiderschap verwachten wij een dergelijke directe beïnvloeding van het al of niet inzenden van ideeën. De dynamische leider kenmerkt zich door het nemen van initiatieven en door het toepassen van de ideeën van zijn ondergeschikten. Wanneer de potentiële inzender bij zijn

chef wel terecht kan met zijn ideeën, maar deze worden door zijn chef niet in praktijk gebracht, dan zal men mogen verwachten dat de affiniteit tot inzenden van ideeën wel zal afnemen. In de door ons in 1961 gehouden interviews werd dit laatste naar voren gebracht als één der redenen waarom men het inzenden van ideeën naliet. Wij komen derhalve tot de volgende hypothese:

2. In werkgroepen waar veel ideeën worden ingezonden, kent men de directe chef een sterkere mate van dynamisch leiderschap toe in vergelijking tot werkgroepen, waar weinig ideeën worden ingezonden.

Bij de twee andere aspecten van leiderschap menen wij meer te maken te hebben met een meer indirecte invloed van het leiderschap op het inzenden van ideeën. Wanneer de leider tracht te bereiken dat het werk verloopt zoals het moet verlopen, dan betekent dit dat hij zal trachten de formele structurering zo goed mogelijk te doen gelukken. Hij zal trachten zijn ondergeschikten zodanig te indoctrineren, dat het de ondergeschikten duidelijk zal zijn wat er van hen verwacht wordt.

Dit houdt dan in dat de chef zal trachten een hoge consensus ten aanzien van de normen te bereiken; een consensus die dan ook in overeenstemming zal zijn met de formele organisatie. Wij beschreven dit in het voorgaande als integratie van het systeem. Wij komen daarom tot de volgende hypothese:

3. In werkgroepen, waar veel ideeën worden ingezonden, kent men de directe chef een sterkere mate van instrumenteel leiderschap toe in vergelijking tot werkgroepen, waar weinig ideeën worden ingezonden.

Wanneer het gedrag van de chef niet consistent is en hij onzeker is in zijn optreden, mogen we verwachten dat hierop vanuit de groep een reactie zal komen. Wanneer de chef onzeker is in zijn optreden, zal hij trachten ofwel in de groep, ofwel hoger in de organisatie steun te zoeken. In beide gevallen zal hij echter het risico lopen niet door de groep als leider erkend te worden. Dit zal evenzeer het geval zijn wanneer hij een sterk wisselend gedrag vertoont. Er is dan, in termen van het voorgaande, sprake van incongruent leiderschap, hetgeen dan zal leiden tot geringe cohesie en geringe consensus ten aanzien van de normen. Wij komen op grond hiervan tot de volgende hypothese:

4. In werkgroepen, waar veel ideeën worden ingezonden, kent men de directe chef een sterkere mate van evenwichtig leiderschap toe in vergelijking tot werkgroepen, waar weinig ideeën worden ingezonden.

Kahn (1960) wijst erop, dat die leiders het meest succesvol zijn die een

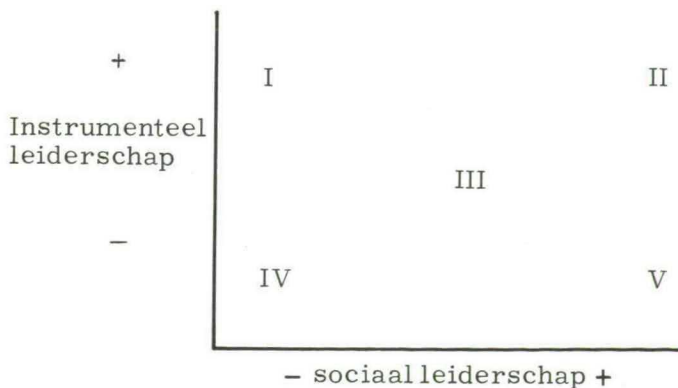
'employee-centered' opvatting weten te combineren met een 'production-centered' opvatting, waarbij zij tussen deze twee vormen een synthese weten te bereiken.

In onze terminologie zouden we kunnen zeggen dat de alleen maar sociale chef een karikatuur wordt; hij zal vervallen in lief zijn voor Jan, maar wordt ineffectief. De alleen maar instrumentele chef zal door de affectloze besturing rekening dienen te houden met het teruglopen van de effectiviteit.*

Wanneer deze veronderstelling juist is, dan mag men verwachten dat daar, waar de chef in staat blijkt te zijn deze synthese te vinden, door zijn ondergeschikten meer ideeën zullen worden ingezonden.

Wij verrichtten daarom het volgende vooronderzoek, dat wij hier in grote trekken zullen weergeven en dat wij te zijner tijd in een uitvoerig artikel zullen publiceren.

Bij een aantal administratieve afdelingen van Hoogovens namen wij een vragenlijst af, waarin naast satisfactieschalen ook bovenstaande leiderschapsschalen opgenomen waren. Wij verzamelden de factorscores op sociaal en instrumenteel leiderschap. Wij zetten vervolgens de scores als volgt uit: op de y-as de scores op instrumenteel leiderschap en op de x-as de scores op sociaal leiderschap. Op deze wijze was het dus per respondent mogelijk vast te stellen waar zijn combinatiescore lag op socio-instrumenteel leiderschap. Wij onderscheidden vervolgens een vijftal gebieden (zie fig. 5).



figuur 5

* Zie verder ook Blake en Mouton 1964 over de Managerial Grid.

In regio I was sprake van een sterk instrumenteel leiderschap maar laag sociaal leiderschap. In II was sprake van zowel hoog instrumenteel als hoog sociaal leiderschap. In III waren beide gemiddeld en in IV beide laag. In regio V was sprake van een laag instrumenteel leiderschap maar hoog sociaal leiderschap.

Onze veronderstelling nu was: de output in de regionen I en V, evenals overigens in IV, zal lager zijn in vergelijking tot III en II.

Bij gebrek aan een uitwendig criterium kozen wij de factorscores op de factor werksatisfactie. Inderdaad bleek nu dat de scores op werksatisfactie in de regionen I, V en IV significant lager lagen in vergelijking tot III en II. De satisfactiescores in de regio V lagen daarbij het laagst.

Deze bevindingen nu leidden ertoe hypothesen te formuleren ten aanzien van twee combinatie-scores, namelijk socio-instrumenteel leiderschap en evenwichtig socio-instrumenteel leiderschap. Wij komen op grond van het voorgaande, tot de volgende hypothesen:

5. In werkgroepen, waar veel ideeën ingezonden worden, kent men de directe chef een sterkere mate van socio-instrumenteel leiderschap toe in vergelijking tot werkgroepen waar weinig ideeën worden ingezonden.
6. In werkgroepen, waar veel ideeën worden ingezonden, kent men de directe chef een sterkere mate van evenwichtig-socio-instrumenteel leiderschap toe in vergelijking tot werkgroepen waar weinig ideeën worden ingezonden.

Wij formuleerden hiervoor een aantal hypothesen over het leiderschap binnen werkgroepen in relatie tot het inzenden van ideeën. In ons theoretisch uitgangspunt stelden wij, dat wij rekening wensten te houden met een drietal niveaus van analyse, namelijk inzender, werkgroep en het grotere subsysteem. Onze stelling was daarbij, dat er sprake diende te zijn van een integratie van deze drie niveaus wanneer men tot een optimale prestatie en een optimaal 'socio-emotioneel' rendement wilde komen. Wat betreft de stijl van leidinggeven werd daarbij als illustratie het onderzoek van Fleishman genoemd, waaruit bleek dat de stijl van leidinggeven van de naast-hogere chefs een duidelijke invloed had op de stijl van leidinggeven van de lagere chefs. Op grond van deze bevinding en op grond van onze stelling van integratie op meerdere niveaus binnen het systeem, veronderstellen wij dat de voorgaande hypothesen die wij formuleerden voor het onderscheid tussen werkgroepen met veel en werkgroepen met weinig ideeën op analoge wijze gelden voor het onderscheid tussen afdelingen met veel en afdelingen met weinig ideeën.

Cohesie van de groep

De discussies over groepscohesie zijn, waar het de definitie van het cohesiebegrip betreft, opvallend breed en ook uiteenlopend. Herhaaldelijk wordt het cohesiebegrip vanuit een andere invalshoek benaderd. Men heeft het begrip gehanteerd in de zin van 'morale', als een 'sticking togetherness', maar ook in termen van produktiviteit, power, op de taak betrokken zijn, teamwork, onderlinge verbondenheid, etc. Niet alleen t.a.v. de definiëring van het begrip cohesie, maar ook voor het opstellen van een index voor de cohesie van een groep treft men in de literatuur nogal uiteenlopende benaderingen aan. Zo hanteert men bijvoorbeeld groepsobservaties, ratio's voor de groepscohesie, ratingsscales, socio-metrische keuzen, vragenlijsten zoals die van Seashore.

Volgens Schachter c.s. (1951) is het mogelijk de verschillende betekenissen die men aan het cohesiebegrip toekent, ruwweg in twee klassen te categoriseren. Eén klasse van definities centreert zich voornamelijk om bepaalde aspecten van groepsgedrag zoals moreel, efficiency of de geest van de groep. De andere klasse van definities houdt zich dan bezig met de attractiviteit, die de groep voor de leden heeft. Golembiewski onderscheidt op zijn beurt een drietal klassen van het cohesiebegrip, namelijk:

1. The attraction of a group for its members,
2. The coordination of the efforts of the members,
3. The level of motivation of groupmembers to do a task with zeal and efficiency.

Beziet men de literatuur t.a.v. het cohesiebegrip, dan lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat dit begrip geen enkelvoudig concept is. 'Cohesiveness is defined as a group property or the total field of forces'. (Golembiewski, 1962, blz. 152). Gross en Martin (1952) wijzen erop, dat de tegenstrijdige resultaten van onderzoek naar cohesie in relatie tot groepsprestaties wijzen op de inadequaatheid van bestaande benaderingen van het cohesiebegrip.

Hemphill, die uitvoerige studies verrichtte over groepskenmerken, geeft op grond van literatuurstudie een verzameling van 13 verschillende groepskenmerken, waarvan er stellig een aantal een sterke overeenkomst vertonen met gangbare definities van het cohesiebegrip. Wij zullen hiervan een enkel voorbeeld geven. Hemphill noemt o.a. de 'hedonic tone' van de groep, waaronder hij dan verstaat de mate waarin het groepslidmaatschap gepaard gaat met gevoelens van genoegen, opgeruimdheid e.d. De overeenkomst met definities van cohesie in de zin van 'morale' is duidelijk.

Een ander voorbeeld is het participatiebegrip van Hemphill, waaronder hij verstaat de mate waarin de groepsleden hun tijd en energie inzetten voor de groepsactiviteiten. Ook hier mag de overeenkomst met opvattingen over groepscohesie in de zin van de effectiviteit van de groep duidelijk zijn.

Een derde voorbeeld kan zijn het begrip 'potency' van Hemphill; hij verstaat hieronder de mate waarin de groep van betekenis is voor de groepsleden, of anders gezegd de mate waarin de groepsleden zich tot de groep aangetrokken voelen. Ook hier is de overeenkomst met gangbare definities van het cohesiebegrip opvallend; zij vallen, waar het dit voorbeeld betreft, in de indeling van Golembiewski onder de eerste categorie van definities van cohesie, namelijk: 'the attraction of a group for its members'.

Op grond van het voorgaande besloten wij in plaats van uit te gaan van een enkelvoudig cohesiebegrip, zoals Golembiewski in zijn model heeft voorgesteld, te kiezen voor de benadering van Hemphill (1949, 1950).

Wij zullen hierna een aantal groepskenmerken omschrijven en hypothesen formuleren die o.i. van betekenis zijn ten aanzien van het inzenden van ideeën. Deze groepskenmerken komen in onze bespreking van de groepskenmerken-schaal (zie hoofdstuk IV) uitvoeriger ter sprake. Achtereenvolgens komen de volgende groepsdimensies aan de orde:

- | | |
|---------------------------------------|----------------------|
| a. Samenwerking | f. Werkorganisatie |
| b. Vertrouwdheid | g. Toegankelijkheid |
| c. Binding | h. Flexibiliteit |
| d. Controle | i. Onafhankelijkheid |
| e. Statusgelaagdheid of stratificatie | j. Polarisatie |

Wij zullen hier ook ter sprake brengen de invloedsverdeling binnen het systeem. Onderscheiden worden achtereenvolgens:

- actieve invloed
- passieve invloed
- gewenste invloed

a. Samenwerking

Onder samenwerking wordt hier verstaan de mate waarin de groep functioneert als een eenheid, het groepslidmaatschap gepaard gaat met een positieve gevoelston en een relatieve afwezigheid van inter-persoonlijk conflict. In termen van Katz en Kahn zou men samenwerking kunnen omschrijven als

de primaire relaties, die een 'face-to-face' interactie inhouden, die persoonsgebonden zijn en met een positief affect beladen zijn.

Tannenbaum (1966) noemt coördinatie één van de hoofdkenmerken van de formele organisatie. Wil deze coördinatie slagen, dan zal de werkeenheid een goede samenwerking dienen te bezitten. In feite spreekt men dan, volgens Tannenbaum, van teamwerk. In termen van Golembiewski zouden we dan spreken van integratie.

In het eerste hoofdstuk over de ideeënbusliteratuur brachten wij de opvattingen van Ganz ter sprake. Als één der belangrijkste belemmeringen voor het inzenden van ideeën zag hij de 'Aerger mit Kollegen'. In één fabriek waar hij een enquête hield, was 22% van de ondervraagden van mening, dat de meerderheid van de collega's negatief zou reageren op het inzenden van ideeën; in een tweede fabriek blijkt dit percentage zelfs 33% te zijn. Het inzenden van ideeën kan dus volgens deze resultaten leiden tot inter-persoonlijke conflicten. Wij merken hierbij op dat o.i. onderlinge rivaliteit kan leiden tot het inzenden van ideeën. Wanneer in een werkeenheid veel ideeën worden ingezonden, dan zou men mogen veronderstellen, dat er in mindere mate een basis voor onderlinge conflicten bestaat. Wij komen derhalve tot de volgende hypothese:

7. Werkgroepen waar veel ideeën ingezonden worden, kenmerken zich door een grotere mate van samenwerking in vergelijking tot werkgroepen waar weinig ideeën ingezonden worden.

Omdat ideeën binnen een werkgroep in veel gevallen ook van invloed zijn op het werk van andere werkgroepen binnen dezelfde afdeling, zeker wanneer men te maken heeft met een ploegendienststelsel, mag men veronderstellen dat negatieve reacties vanuit andere werkgroepen een belemmering zouden kunnen vormen op het inzenden van ideeën. De voorgaande hypothese achten wij daarom analoog van toepassing op het onderscheid tussen afdelingen met veel en afdelingen met weinig ideeën.

b. *Vertrouwdheid*

Onder vertrouwdheid wordt hier verstaan de mate waarin de relaties binnen de groep gekenmerkt worden door vriendschappelijkheid en vertrouwelijkheid en men op de hoogte is van elkaars persoonlijke omstandigheden.

Ganz constateerde op grond van zijn enquête, dat 80% van de ondervraagden zich in eerste instantie met hun idee tot collega's zou wenden, alvorens tot het inzenden van ideeën over te gaan. Wanneer de vriendschappelijkheid en de persoonlijke openheid in de groep gering is, dan kan men niet verwachten dat

het de potentiële inzender gemakkelijk zal vallen met zijn geesteskind naar voren te komen (iedere promovendus zal zich deze gevoelens goed kunnen indenken). Men zou bovendien hier nog kunnen wijzen op het onderwerp, dat in de ideeënbusliteratuur nogal eens besproken wordt, namelijk het probleem van de ideeëndiefstal. Men mag veronderstellen dat daar, waar de vertrouwelijkheid binnen de groep afwezig is, men niet makkelijk met de anderen binnen de groep over zijn idee zal spreken. Wij komen op grond van deze overwegingen tot de volgende hypothese:

8. Werkgroepen, waar veel ideeën worden ingezonden, tonen een grotere mate van vertrouwdheid in de onderlinge relaties, in vergelijking tot werkgroepen, waar weinig ideeën worden ingezonden.

Omdat ideeën nogal eens betrekking hebben op het werk van andere werkgroepen binnen een afdeling, mag men veronderstellen dat de interacties over een idee zich niet louter zullen beperken tot de eigen werkgroep. Onze veronderstelling is dat door deze interacties die werkgroep ook de afdeling als geheel zal beïnvloeden in de richting van een grotere mate van vertrouwdheid. Wij menen daarom dat de voorgaande hypothese ook zal opgaan voor het onderscheid tussen afdelingen met veel en afdelingen met weinig ideeën.

c. Binding

Onder binding zullen wij hier verstaan de mate, waarin het werk en de werkgroep van betekenis is voor de leden, d.w.z. de mate van betrokkenheid bij het werk en het functioneren van de groep, en de mate waarin men daaraan een zeker prestige ontleent.

Golembiewski noemt als illustratie van het cohesiebegrip het prestige van lidmaatschap en het prestige van de taak. Deze cohesie is dan een voorwaarde voor integratie. Naarmate er meer congruentie bestaat tussen de formele en de informele structurering zullen de wegen van de formele organisatie meer met die van het individu en groep in overeenstemming zijn. Bevindingen van Hemphill (1949) wijzen erop dat naarmate de groep belangrijker is voor de leden deze ook meer bereid zijn een beperking van de individuele vrijheid te aanvaarden. Theorieën als die van Argyris, McGregor en anderen hebben zich veelal vanuit de gezichtshoek van leiderschap bezig gehouden met de integratie van individu en werkgroep met de formele organisatie.

Eén van de gevolgen van deze integratie, men zou ook kunnen zeggen één van de voorwaarden voor deze integratie, is het bestaan van een zekere binding met het systeem als geheel; de doeleinden van individu en werkeenheid dienen

geïntegreerd te zijn met die van het totale systeem. Het zal duidelijk zijn dat wanneer werk en werkgroep van grote betekenis zijn voor de groepsleden men ook eerder geneigd zal zijn een bijdrage te leveren aan de organisatie. Wij formuleren daarom de volgende hypothese:

9. Werkgroepen waar veel ideeën ingezonden worden, tonen een sterkere binding met het werk en de werkgroep in vergelijking tot werkgroepen waar weinig ideeën worden ingezonden.

Analoog aan voorgaande hypothesen veronderstellen wij hier dat afdelingen met veel ideeën een sterkere binding aan het werk en de werkeenheid zullen tonen in vergelijking tot afdelingen waar weinig ideeën worden ingezonden. Onze veronderstelling is daarbij, dat de gehele afdeling in de plus-situatie dit kenmerk van een sterkere binding zal vertonen, wil men op een effectieve wijze de ideeënbus in een afdeling gestalte geven. Uiteraard zal dit mede afhankelijk zijn van de stijl van leidinggeven. Bij het onderzoek naar de persoonsfactoren van de ideeënzender, waarvan wij melding maakten in het eerste hoofdstuk, constateerden wij dat de ideeënzender een sterkere contactuele gerichtheid toonde en vonden wij een sterke aanwijzing voor een duidelijke 'puzzlementaliteit' van de inzender die zich uit in het denken over het werk en het inzenden van ideeën. Deze twee bevindingen doen ons veronderstellen dat de inzenders zich zullen kenmerken door een grotere mate van binding aan werk en groep in vergelijking tot de niet-inzenders.

d. *Controle*

Onder controle zullen wij hier verstaan: de mate, waarin een groep het gedrag van de leden beoordeelt, reguleert en beperkt. Dit komt tot uiting in de mate waarin de leden van de groep zich moeten houden aan gewoonten, tradities, reglementen of aan ongeschreven maar wel duidelijke gedragerels.

Is de controle, die wij hier dus opvatten als negatieve controle, sterk, dan zullen de groepsleden alleen met bepaalde ideeën en meningen naar voren kunnen komen. Hemphill vond een positief verband tussen 'leader domination' en de controle in bovenstaande zin, hetgeen hij niet verwonderlijk acht omdat beide te maken hebben met de beperking van de vrijheid van de leden van de groep. Ook Ganz spreekt over controle in deze zin, wanneer hij het heeft over de belemmering voor het inzenden van ideeën in de vorm van negatieve reacties van collega's (bijvoorbeeld ook de angst voor 'Blamage bei Misserfolg'). Dat deze vorm van controle een negatieve invloed kan hebben op de integratie van de werkgroep met de formele organisatie kan bijvoorbeeld blijken uit de in de

literatuur diverse keren besproken vormen van vaststellen door de werkgroep van een bepaalde produktienorm, zoals bijvoorbeeld bij tariefwerk. Wij komen op grond van het voorgaande tot de volgende hypothese:

10. In werkgroepen waar weinig ideeën ingezonden worden, bestaat een sterkere mate van controle in vergelijking tot werkgroepen waar veel ideeën worden ingezonden.

Omdat een dergelijke controle op het individuele niveau tot gevolg kan hebben dat de individuele ontplooiing belemmerd wordt en er dan sprake zal zijn van een geringe integratie, veronderstellen wij dat voorgaande hypothese ook van toepassing is op het onderscheid tussen inzenders en niet-inzenders. Hemphill vond — wij maakten daar reeds melding van — een positief verband tussen 'leader dominance' en controle. Het is onze veronderstelling dat, wanneer de afdelingsleiding zich kenmerkt door een weinig toegankelijk en dominerend leiderschap, de afdeling als geheel zich zal kenmerken door een sterk controle-rende instelling, hetgeen naar onze mening een werkelijke integratie zal belemmeren. Op grond van deze overwegingen achten wij de voorgaande hypothese ook van toepassing op het onderscheid tussen afdelingen met veel en afdelingen met weinig ideeën.

e. Statusgelaagdheid of stratificatie

Onder stratificatie of statusgelaagdheid zullen wij verstaan de mate waarin de groep stathierarchieën kent. Dit komt tot uiting in een ongelijke verdeling van macht, privileges e.d. Naarmate de statusstratificatie zal toenemen mag men verwachten dat er minder congruentie zal bestaan tussen de formele en informele structuur; anders gesteld, er zal minder sprake zijn van structurele integratie van het subsysteem in de formeel gestelde organisatie. Ganz noemt als een belemmering voor het inzenden van ideeën het 'Aufsehen durch Hervortreten'. Wanneer er sprake zal zijn van een sterke statushiërarchie, dan kan men inderdaad verwachten dat de inzender toch maar afziet van het inzenden van zijn idee. Wij herinneren ons de reactie van Tough Touhy; een dergelijke reactie zal uiteraard ook kunnen komen van een groepslid dat een hogere statuspositie inneemt. Waar het in een dergelijk geval dan op neer zal komen is dat de controle (in de voorgaande betekenis) binnen de werkeenheid in werking treedt. Een ondersteuning voor deze gedachtengang vinden wij bij Hemphill, die een gelijksoortige relatie vindt tussen stratificatie en 'leader dominance' als tussen controle en 'leader dominance' (zie ook hiervoor bij controle in relatie tot het inzenden van ideeën). Wij komen nu tot volgende hypothese:

11. Werkgroepen (afdelingen) waar veel ideeën worden ingezonden, tonen een geringere mate van statusgelaagdheid in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) waar weinig ideeën worden ingezonden.

f. *Werkorganisatie*

Onder werkorganisatie zullen wij hier verstaan de mate, waarin sprake is van een juiste verdeling van het werk over de mensen en in de tijd; het gaat hier dus om een onevenredige belasting van de één t.o.v. de ander. Dit komt dan tot uiting in het feit dat het werk zelden onderbroken wordt omdat er weinig te doen is; in het feit dat de groep geen perioden kent, waarin men niets te doen heeft en in het feit, dat ieder lid van de groep een redelijke taak heeft.

De formele relaties worden bepaald door de rationaliteit, die het technische systeem vereist. Discussies gevoerd door human relations-benaderingen legden steeds in sterke mate de nadruk op de negatieve en desintegrerende werking die uitging van een inadequate werkverdeling. Experimenten van Trist (1951) (kolenmijn-experimenten) tonen dit ook duidelijk aan. De discussies, die door de Tavistock-groep gevoerd worden over enting van het sociale systeem op het technische systeem houden zich met dit probleem bezig. Consonant met ons theoretisch uitgangspunt veronderstellen wij daarom dat een meer adequate werkorganisatie ook zal leiden tot een sterkere integratie. Wij formuleren daarom de volgende hypothese:

12. Werkgroepen (afdelingen) waar veel ideeën worden ingezonden geven aan een betere werkorganisatie te bezitten in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) waar weinig ideeën worden ingezonden.

g. *Toegankelijkheid*

Onder toegankelijkheid van de groep zullen wij verstaan de mate, waarin de groep open staat voor nieuwelingen. In feite is dit één van de dimensies van de openheid van de groep. Maas (1950) stelde vast dat in open groepen de leiding meer bij de groep betrokken was en ook actiever was. De term open groep werd door hem gehanteerd in de zin van openstaan voor nieuwelingen, waar hij dan aan toevoegt dat deze groepen ook meer gekenmerkt worden door betrekkelijk informele procedures. Ook Hemphill (1949) vindt een dergelijke samenhang tussen wat hij dan 'permeability' noemt en leiderschap. De toegankelijkheid is onzes inziens een voorwaarde voor de integratie van de werkgroep met de formele organisatie.

De vervangbaarheid van de functionarissen is volgens Tannenbaum (1966) één der hoofdprincipes van de formele organisatie; dit is uiteraard noodzakelijk, anders zou men niet in staat zijn het verloop dat zich nu eenmaal voordoet, op te vangen. Wanneer de groep slechts een geringe toegankelijkheid bezit, zal het voor de nieuweling moeilijk zijn om zijn plaats in de groep te vinden. Wanneer de groep echter een open en tolerante houding toont ten opzichte van de nieuweling, dan zal de groep als geheel ook makkelijker in staat zijn de integratie met de formele organisatie te vinden. Wij formuleren de onderstaande hypothese die wij van toepassing achten op de werkgroep maar ook op het grotere subsysteem waarvan deze een deel uitmaakt. De toegankelijkheid zal immers, zo kan men veronderstellen, niet louter afhangen van de typische geaardheid van een werkgroep, maar ook de afdeling in haar geheel zal mede bepalen welke houding men t.o.v. de nieuwelingen inneemt. Zo zal b.v. de ene afdelingsleiding zorgdragen voor een goede introductie, terwijl de andere afdelingsleiding hier veel minder werk van maakt. Onze hypothese luidt daarom:

13. In werkgroepen (afdelingen) waar veel ideeën worden ingezonden, toont men een grotere mate van toegankelijkheid voor nieuwelingen in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) waar weinig ideeën worden ingezonden.

h. Flexibiliteit

Onder flexibiliteit zullen wij hier verstaan de mate, waarin de activiteiten van de groep gekenmerkt worden door betrekkelijk informele procedures in tegenstelling tot een strak de hand houden aan de secundaire relaties (de term informele procedure wordt hier gehanteerd in de zin van Van Dooren). De human relations benaderingen — we zagen het in de inleiding van dit hoofdstuk — ageerden vooral tegen het formele systeem dat te weinig ruimte bood aan de werker. In de Hawthorne-onderzoekingen vinden wij voorbeelden beschreven, waarin de werkgroep zich verdedigt tegen het gebrek aan psychologische ruimte die een gevolg is van een te strak gevolgde formele organisatie. Het is onze veronderstelling, dat pas dan sprake kan zijn van integratie van individu, werkgroep en groter subsysteem met de formele organisatie, wanneer de formeel gestelde relatie ruimte laat voor de niet-formeel gestelde interacties zowel binnen de werkgroep als binnen de afdeling. Wij komen op grond hiervan tot de volgende hypothese:

14. Werkgroepen (afdelingen) waar veel ideeën worden ingezonden kenmerken zich door een grotere mate van flexibiliteit in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) waar weinig ideeën worden ingezonden.

i. *Onafhankelijkheid*

Onder onafhankelijkheid van de groep verstaan wij hier de mate waarin een werkgroep min of meer onafhankelijk van andere groepen functioneert en een relatief onafhankelijke positie kan innemen. Dit komt tot uiting o.a. in de mate waarin de groep zelf activiteiten kan bepalen door relatieve afwezigheid van afhankelijkheid en ondergeschiktheid aan anderen. Het begrip sociaal systeem, zo stelt Van Hoof (1964), impliceert de gedachte aan een zekere zelfregulering van dit systeem, een tendens tot handhaving van het systeem door aanpassing aan de eisen van de omgeving, door middel van regulering van de interne verhoudingen. Wanneer de werkgroep zich een zekere onafhankelijkheid in bovenstaande zin heeft verschaft, zal het, zo mogen we verwachten, ook meer mogelijk zijn eigen inzichten te realiseren.

Zo mag men verwachten dat de inzender in een dergelijke groep meer met zijn ideeën kan experimenteren en ze ook eerder verwerkelijkt kan zien, omdat men zich in mindere mate afhankelijk van de omgeving zal voelen.

Ook wanneer een gehele afdeling zich meer zal kenmerken door een grotere mate van onafhankelijkheid, mag men verwachten dat dit een gunstig effect zal hebben op het inzenden van ideeën. Men zal in dergelijke verhoudingen meer zelfstandig, d.w.z. minder gehinderd door van buitenaf opgelegde regels, het wel en wee van de ideeënbus kunnen bepalen. Dit is overigens één van de, meestal impliciete, argumenten, waarom men bij grote bedrijven veelal de organisatievorm vindt van een aantal lokale ideeënbussen, die dan een zekere zelfstandigheid bezitten en gecoördineerd worden door een secretariaat (zie hoofdstuk I: Schippers 1964). Op grond van deze overwegingen komen wij tot de onderstaande hypothese:

15. Werkgroepen (afdelingen), waar veel ideeën worden ingezonden, tonen een grotere mate van onafhankelijkheid in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen), waar weinig ideeën worden ingezonden.

j. *Polarisatie*

Onder polarisatie zullen wij hier verstaan de mate waarin een groep werkt aan een enkelvoudige deel- of taakstelling. Naarmate een werkgroep meer gedepolariseerd is, zal aan meerdere taakstellingen gewerkt worden en zal het werk in mindere mate een routinematig karakter vertonen.

De human relations-benaderingen attendeerden op het probleem van de dreigende anomie van de werknemer als gevolg van te stringente eisen van het werk, waardoor hij in een keurslijf gedwongen werd. Technieken als despecia-

lisatie en taakverruiming werden inmiddels ingesteld om te sterke beperkingen tegen te gaan. Onder taakverruiming wordt gewoonlijk verstaan het vergroten van het aantal, de verscheidenheid en de scope van de werkzaamheden, die verricht moeten worden (Haller Gilmer 1961, Kuylaars 1951). In onze terminologie zouden we zeggen dat getracht wordt de werkzaamheden te depolariseren.

Walker (1950) meldt dat als gevolg van een 'taakverruimings'-programma de prestaties kwalitatief beter werden en dat minder tijdverlies optrad. Worthy (1950) komt tot vergelijkbare conclusies. Hij meldt dat in een onderzoek bij Sears en Roebuck bleek dat die groepen, die zich het meest inzetten voor hun werk, ook de meest complete serie van taken verrichtten. Deze groepen vertonen volgens Worthy ook het beste moreel: in termen van Golembiewski zouden wij spreken van integratie. Op grond van bevindingen als de voorgaande komen wij tot de volgende hypothese:

16. Werkgroepen, waar veel ideeën worden ingezonden, tonen een grotere mate van depolarisatie in vergelijking tot werkgroepen waar weinig ideeën worden ingezonden.

Omdat het al dan niet gepolariseerd zijn van het takenpakket in veel gevallen gekoppeld zal zijn aan het technische systeem van een afdeling in zijn geheel, achten wij bovenstaande hypothese ook geldig voor het onderscheid tussen afdelingen met veel versus afdelingen met weinig ideeën.

k. De verdeling van de invloed binnen het systeem

In het inleidend hoofdstuk over de ideeënbus constateerden wij dat de ideeënbus inhoudt een uitnodiging om op een andere wijze dan de secundaire rolrelaties vereisen, een bijdrage te leveren aan de realisering van de doeleinden van de organisatie.

Als zodanig biedt de ideeënbus een mogelijkheid invloed uit te oefenen op het systeem. Heftige voorstanders van de ideeënbusgedachte gaan zelfs zover dat zij stellen dat de ideeënbus de mogelijkheid biedt een werkelijke participatie te realiseren. Afgezien van de onduidelijkheid ten aanzien van het begrip participatie, dat onzes inziens meer een ideologisch dan een wetenschappelijk hanteerbaar begrip is, is de ideeënbus binnen dit kader een merkwaardig instrument. Immers, wanneer men in de werksituatie de participatiegedachte zou realiseren, dan zou het toch wel zeer de vraag zijn of de ideeënbus in de gebruikelijke vorm nog een lang leven beschoren zou zijn. Verschillende malen

wordt er in de ideeënbusliteratuur dan ook op gewezen, dat de ideeënbus uit nood geboren is, teneinde tot op zekere hoogte te trachten de werker meer invloed te laten uitoefenen op de gang van zaken. Als zodanig is de ideeënbus één van de wegen waarlangs men dit doel kan trachten te benaderen, de ondernemingsraad is bijvoorbeeld een andere. Traditioneel richtte de ideeënbus zich tot de 'blue collar worker'. De afstand tot de leiding was ook hier het grootst. De beambtenfuncties waren feitelijk gedelegeerde taken van de leiding zelf. Opvallend is dan ook, dat de beambtengroep (zie statistische gegevens hiervoor) geen of summier gebruik maakt van de mogelijkheden, die de ideeënbus biedt. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat deze groep meer mogelijkheden ziet om rechtstreeks in de bestaande relaties invloed uit te oefenen.

Waar men arbeidersgroepen gaat vergelijken ten aanzien van het al of niet inzenden van ideeën, kunnen we veronderstellen dat daar waar meer ideeën ingezonden worden, men ook meer overtuigd is van de reële mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de gang van zaken. Onder invloed wordt hier dan verstaan ieder proces waarbij men bepaalt, d.w.z. doelbewust beïnvloedt, wat een ander doet. Actieve invloed is het proces waarbij men zelf de activiteiten bepaalt; passieve invloed is het proces waarbij een ander dit bepaalt en gewenste invloed is de mate waarin men voor zichzelf wenst een zekere invloed te bezitten. Wij formuleren daarom de volgende hypothese:

17. In werkgroepen (afdelingen) waar veel ideeën ingezonden worden, geeft men aan meer actieve invloed uit te kunnen oefenen in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) waar weinig ideeën ingezonden worden.

Williams verrichtte in 1964 een onderzoek naar de invloedsstructuur van twee subafdelingen van een afdeling personeelszaken van een groot bedrijf.

Afdeling A had tot taak het ontwerpen van plannen, nieuwe ideeën, etc. Afdeling B had tot taak de meer vastgelegde en formele procedure af te handelen. Na een onderzoek met behulp van Tannenbaums controlgraph kwam hij tot de volgende conclusies:

- a. Groep A kende zichzelf meer actieve invloed toe;
- b. Groep A kende zichzelf meer passieve invloed toe;
- c. Groep A wenste meer invloed te bezitten.

Deze resultaten waren consonant met de eerdere bevinding, dat groep A zichzelf als belangrijker beoordeelde dan groep B. Tegen de achtergrond van dit onderzoeksresultaat van Williams komen wij tot de volgende hypothesen:

18. In werkgroepen (afdelingen) waar veel ideeën ingezonden worden, kent men zichzelf een grotere mate van passieve invloed toe in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) waar weinig ideeën worden ingezonden.
19. In werkgroepen (afdelingen) waar veel ideeën ingezonden worden, wenst men meer invloed te verkrijgen in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) waar weinig ideeën worden ingezonden.

Stijl-integratie

Hiervoor werd het onderscheid van Golembiewski besproken tussen structurele en stijl-integratie.

Stijl-integratie werd omschreven als de overeenstemming, de congruentie, tussen informele normen en gevoelens en de formeel gestelde verwachtingen, beleidsuitspraken en procedures. Deze stijlintegratie kan, aldus Golembiewski, getoetst worden aan enerzijds prestatie en anderzijds satisfactie. Achtereenvolgens worden hier een aantal factoren besproken, die òfwel deze stijl-integratie illustreren òfwel o.i. een voorwaarde daarvoor zijn.

- a. Satisfactie met werk, met bedrijf en attitude t.o.v. de ideeënbus,
- b. Vooruitzichten,
- c. Communicatie,
- d. Belasting.

a. Werksatisfactie – Bedrijfssatisfactie – Ideeënbusattitude

Uit het model van Golembiewski leiden we af dat de stijl-integratie een voorwaarde voor optimale output en socio-emotioneel rendement is. Deze integratie zal dan volgens het model onder meer tot uiting komen in een hogere satisfactie. Zoals de materiële output een resultante is van deze integratie, zo ook is dit het geval met de satisfactie met bedrijf of werk. Wij verwachten daarom een gepaard gaan van het inzenden van ideeën met een positieve attitude t.o.v. de ideeënbus en met een hoge werk- en bedrijfssatisfactie. De attitude t.o.v. de ideeënbus zal mede in sterke mate bepaald worden door de wijze waarin het formele ideeënbusstelsel in de werkgroep, maar ook in een afdeling, gehanteerd wordt. Mogelijk zou zijn dat men uit gevoelens van onlust t.o.v. het werk of t.o.v. het bedrijf zou overgaan tot het inzenden van ideeën. In een dergelijk geval zou de ideeënbus mogelijkwerwijs gebruikt worden als een soort van klachtenbus. Het systeem van de ideeënbus is in de praktijk echter niet

gericht op het behandelen van klachten etc. Wij veronderstellen daarom dat het inzenden uit een zekere onlust met werk of bedrijf meer incidenteel zal voorkomen en houden ons voorlopig aan de hierboven veronderstelde relatie tussen satisfactie en het inzenden van ideeën. Wij komen daarom op grond van de voorgaande overwegingen tot de onderstaande hypothesen:

20. Werkgroepen (afdelingen) waar veel ideeën worden ingezonden, tonen een hogere werksatisfactie in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) waar weinig ideeën worden ingezonden.
21. Werkgroepen (afdelingen) waar veel ideeën worden ingezonden, tonen een hogere bedrijfssatisfactie in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) waar weinig ideeën worden ingezonden.
22. Werkgroepen (afdelingen) waar veel ideeën worden ingezonden, tonen een positievere attitude t.o.v. de ideeënbus in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) waar weinig ideeën worden ingezonden.

Voorgaande hypothesen achten wij ook van toepassing op het onderscheid inzenders versus niet-inzenders. De inzenders tonen, om in termen van Golembiewski te spreken, een hogere output c.q. meer ideeën, hetgeen zou wijzen op een sterke integratie en dus hoge satisfactie.

Gezien de 'puzzle-mentaliteit' van de ideeëninzender mag men veronderstellen dat zij een positieve attitude t.o.v. de ideeënbus zullen tonen. De ideeënbus doet immers juist een appèl op deze onderzoekende instelling van de inzender.

b. *Vooruitzichten*

Wij constateerden hiervoor reeds dat, wanneer er sprake is van integratie, er een zekere parallelliteit bestaat tussen de wegen die de organisatie als geheel volgt en die van het individu of van de grotere of kleinere werkeenheid. Anders gesteld betekent dit, dat de belangen die door het systeem als geheel nagestreefd worden en ook de wijze waarop dit gebeurt niet tegengesteld zijn aan die van het individu of van de werkeenheid.

Voor het subsysteem houdt dit in dat de formele structurering geen rem betekent voor een verdere ontplooiing. De vooruitzichten die men heeft zullen niet louter afhankelijk zijn van de werkgroep waarin men werkt, maar in belangrijke mate bepaald worden door de geaardheid van het grotere geheel waarvan de werkgroep een onderdeel is. Wij komen daarom tot de volgende hypothese:

23. In werkgroepen (afdelingen) waar veel ideeën worden ingezonden, is men van mening meer vooruitzichten te bezitten in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) waar weinig ideeën worden ingezonden.

c. *Communicatie*

Voor een goed functioneren van het totale systeem is het noodzakelijk, dat er tussen leiding en ondergeschikten een adequate communicatie bestaat. De leiding dient geïnformeerd te worden door de lagere regionen teneinde in wisselende situaties een aanpassing van het systeem te bewerken. Anderzijds dienen de ondergeschikten goed geïnformeerd te zijn teneinde hun taakpakket te kunnen realiseren. Daarnaast is het noodzakelijk voor de integratie met het totale systeem dat de werknemer zijn positie en takenpakket kan zien in het perspectief van het totaal.

Human relations-benaderingen hebben dit punt herhaaldelijk onderstreept. Ook voor het participeren via de ideeënbus veronderstellen wij dat het nodig is dat men een goede informatie verkrijgt. Men zal immers juist daardoor beter in staat zijn de problemen en mogelijkheden te zien en de reeds opgedane ervaring en vaardigheden meer kunnen benutten. Daarnaast lijkt een goede communicatie over de bruikbaarheid van de ingezonden ideeën een noodzakelijkheid. Men mag immers veronderstellen dat wanneer men de inzender onvoldoende informeert over zijn idee, hij zich weinig gemotiveerd zal voelen om verder nog met ideeën naar voren te komen. In termen van Golembiewski zou men kunnen zeggen dat wanneer men een integratie, een congruentie wil bereiken tussen informele normen en gevoelens en de formeel gestelde verwachtingen, een goede informatie een voorwaarde is. Wij formuleren daarom de volgende hypothese:

24. In werkgroepen (afdelingen) waar veel ideeën ingezonden worden, is men van mening beter geïnformeerd te worden in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) waar weinig ideeën worden ingezonden.

d. *Belasting*

Onder belasting zullen wij hier verstaan: de mate waarin men in het werk door externe of interne factoren onder druk staat, men zich in het werk opgejaagd of nerveus voelt en men aan het einde van de dag nog voldoende fit is om enige activiteiten te ontwikkelen. Een belangrijk aspect van de taak is volgens Hare (1962) de druk, waaronder de taak verricht moet worden.

Experimenten van Frank (1944) en Lanzetta c.s. wijzen erop dat groepen onder stress minder goed in staat zijn de mogelijkheden van de groep en de groepsleden te realiseren en dat de groep als geheel minder effectief wordt. Uiteraard zal het zo zijn, dat wanneer de druk tot een zekere produktiviteit gering is, de groep ook slecht gemotiveerd zal zijn; anderzijds mag de druk waaronder de taak verricht wordt ook weer niet zo groot zijn dat individu en groep gefrustreerd raken.

Ten aanzien van het inzenden van ideeën menen wij dat de belasting in de werksituatie beneden een bepaald niveau moet blijven, daar de potentiële inzenders anders de gelegenheid of de rust zullen missen hun ideeën uit te werken en in te zenden. In termen van het voorgaande zouden we kunnen zeggen dat een te zware belasting een effectieve integratie met het totale systeem belemmert. Wij komen nu tot de volgende hypothese:

25. In werkgroepen (afdelingen) waar veel ideeën worden ingezonden, ervaart men in mindere mate het werk en de werksituatie als een belasting in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) waar weinig ideeën worden ingezonden.

Het criteriumprobleem

Wij formuleerden hiervoor een aantal hypothesen en noemden daarbij o.i. twee belangrijke punten. Dit was in de eerste plaats de mogelijk kromlijnige relatie tussen de diverse variabelen en het outputcriterium, zijnde het inzenden van ideeën. Daarnaast constateerden wij dat de mogelijkheid bestond dat het inzenden van ideeën niet aan de drie variantiebronnen (inzender, werkgroep en groter subsysteem) afzonderlijk maar aan de interactie daartussen gekoppeld dient te worden.

Een ander punt willen wij tot slot van dit hoofdstuk te berde brengen, namelijk het criteriumprobleem. Wij hanteren in ons onderzoek als criterium het inzenden van ideeën. Het is o.i. ook mogelijk om, uitgaand van het voorgaande theoretische uitgangspunt, hypothesen te formuleren die zich richten op een ander produktiviteits- of outputcriterium. Likert (1961) wijst op de noodzaak van meer accurate meetmethoden voor produktiviteitscriteria. Dit is o.i. echter slechts een deel van de problematiek. Er bestaat geen eenduidige opvatting ten aanzien van de term produktiviteit. Iedere onderzoeker kan op zijn beurt een ander verschijnsel tot produktiviteitscriterium verheffen. Zo

hanteert men bijvoorbeeld min of meer objectieve criteria als de kwaliteit of kwantiteit van de prestatie of ook wel het financiële resultaat. Vroom (1964, blz. 184) geeft een tabellarisch overzicht van een aantal onderzoeken waarbij men diverse produktiviteitscriteria relateert aan werksatisfactie.

Omdat het veelal niet duidelijk is hoe de relatie is tussen de verschillende produktiviteitscriteria, lopen we het risico, speciaal daar, waar men tot generalisatie tracht te komen, om in statistische termen te spreken, te vervallen in fouten van de eerste of tweede soort. Het uitgangspunt: produktiviteit is produktiviteit, lijkt te simpel. Het proces als geheel kan gekenmerkt worden door een zekere efficiency; desondanks kan de effectiviteit van het systeem gering zijn door een gebrekkige adaptatie aan de omgeving van het systeem. Men kan zich een bedrijf voorstellen, dat op een efficiënte wijze niespoeder fabriceert, waarvoor geen markt aanwezig is. Kiest men nu als produktiviteitscriterium de hoeveelheid gefabriceerde niespoeder, dan zal dit mogelijk tot andere conclusies leiden dan wanneer men als produktiviteitscriterium kiest het financiële rendement van dit bedrijf.

Getracht moet worden de complexiteit van de term produktiviteit aan te geven. Het zou denkbaar zijn dat wat relevant is voor één bepaalde vorm van produktiviteit niet relevant is voor een andere. Katz en Kahn (1966) gaan uit van een schema van gedragsvariabelen die noodzakelijk zijn voor het functioneren van de organisatie. Wij laten dit schema hieronder volgen.

- I. Joining and staying in the system.
 - a. recruitment,
 - b. low absenteeism,
 - c. low turn-over.
- II. Dependable behavior: role performance in the system.
 - a. meeting or exceeding quantitative standards of performance,
 - b. meeting or exceeding qualitative standards of performance.
- III. Innovative or spontaneous behavior: performance beyond role, requirement for accomplishment of organizational functions.
 - a. cooperative activities with fellow members,
 - b. actions protective of system or sub-system,
 - c. creative suggestions for organizational improvement,
 - d. self-training for additional organizational improvement,
 - e. creation of favourable climate for the organization in the external environment.

De complexiteit van het produktiviteitsbegrip komt hier sterk naar voren. Onze vraagstelling is gericht op het inzenden van ideeën via de ideeënbus, en dus op een specifieke vorm (IIIc) van gedrag, noodzakelijk voor het functioneren en de effectiviteit van de organisatie. Wij hebben hierboven ter illustratie het schema van Katz en Kahn gegeven omdat het o.i. noodzakelijk is het onderzoekscriterium in de zin van een dergelijk schema te specificeren. Het is mogelijk dat een criterium, dat wij bijvoorbeeld in categorie I van het bovenstaande schema zouden plaatsen, door andere variabelen bepaald wordt dan een criterium, dat wij in categorie II zouden plaatsen. Met andere woorden, het zal nodig zijn dat men zich bezig zal gaan houden met de vraag in hoeverre een bepaald criterium specifiek is ofwel sterk gecorreleerd aan andere criteria.

HOOFDSTUK IV

OPZET VAN HET ONDERZOEK DE MEETINSTRUMENTEN

De keuze van het criterium

In het voorgaande hoofdstuk formuleerden wij een aantal hypothesen t.a.v. drie verschillende variantiebronnen in relatie tot het inzenden van ideeën. Wij kozen als punt van uitgang voor het formuleren van onze hypothesen het al dan niet inzenden van ideeën. De keuze van dit onderzoekscriterium werd door ons gemaakt op grond van de onderstaande overwegingen.

Een criterium, waarin de beoordelingsprocedure van de ideeënbus op één of andere wijze een rol zou spelen, besloten wij niet te accepteren (men zou hier bijvoorbeeld kunnen denken aan wel en niet beloonde ideeën). Ten aanzien van de gebruikelijke beoordelingsformules konstateerden wij in het eerste hoofdstuk dat daarbij een aantal schattingen gemaakt moeten worden voor verschillende componenten van de beloningsformule. Dat dergelijke beoordelingen verdacht zijn, is door De Wolff (1963) voldoende aangetoond (zie hoofdstuk II: betrouwbaarheid van beloningen). De beloning kan o.i. niet gehanteerd worden als een indicatie voor de kwaliteit van de ideeën.

Bij de statistische gegevens over de ideeënbus (zie hoofdstuk II) maakten wij melding van een sterke konstantheid van het 'inzendgedrag' van gehele afdelingen. Wij brachten voor het jaar 1962 in de afdelingen een rangorde aan van hoog naar laag, voor wat betreft het aantal ideeën per 100 man per jaar. Voor de jaren na 1962 (tot en met 1966) stelden wij eveneens voor ieder jaar afzonderlijk een dergelijke rangorde op. Wij berekenden vervolgens de rangcorrelaties, waarvan wij hiervoor melding maakten. Uit deze rangcorrelaties kunnen wij de conclusie trekken dat bedrijven, die het ene jaar een hoge respectievelijk een lage positie innemen in deze rangorde, het daaropvolgende jaar vrijwel steeds een vergelijkbare positie innemen. Er is dus sprake van een stabiliteit van het 'inzendgedrag' van hele afdelingen c.q. bedrijven.

Op grond van voorgaande overwegingen kozen wij als onderzoekscriterium het loutere feit van al of niet inzenden van ideeën.

De opzet van het onderzoek

Bij de formulering van onze hypothesen onderscheidden wij drie variantiebronnen, die het inzenden van ideeën zouden bepalen. In termen van het voorgaande hoofdstuk kunnen we zeggen dat wij drie systeemniveaus onderscheidden, namelijk:

- a. het individuele niveau; de inzender van ideeën versus de niet-inzender,
- b. de werkgroep; werkgroepen met veel ideeën versus werkgroepen met weinig ideeën,
- c. het grotere subsysteem, de afdeling, waarvan de werkgroep een onderdeel vormt. Wij maakten onderscheid tussen afdelingen met veel ideeën en afdelingen met weinig ideeën.

Wij besloten op grond van het 'inzendgetal', d.i. het aantal inzendingen per 100 man per jaar, afdelingen (bedrijven) voor het onderzoek te kiezen, die een hoog respectievelijk een laag inzendgetal toonden. Wij stelden daarbij de eis dat deze afdelingen minimaal de laatste twee jaar voor het moment van het onderzoek (medio 1967), ofwel een hoog ofwel een laag inzendgetal moesten bezitten. Wij stelden deze eis om te vermijden, dat we criterium-afdelingen zouden kiezen, die om één of andere toevallige reden een hoge of lage positie zouden innemen in de rangorde van inzendgetallen per afdeling. Wij wilden ons daarbij ook niet baseren op slechts een tweetal afdelingen, namelijk één met een hoog en één met een laag inzendgetal. Het zou immers mogelijk zijn dat de typische geaardheid van een bepaalde afdeling bijvoorbeeld een specifiek technisch systeem, de resultaten van ons onderzoek op één of andere wijze kon beïnvloeden. Wij beperkten ons tot produktieafdelingen omdat deze zowel qua geografische verdeling als samenstelling van de populatie en van het takenpakket maar ook qua organisatie een grotere stabiliteit vertoonden in vergelijking tot onderhoudsafdelingen.

Het was mogelijk om een achttal afdelingen te vinden, die aan de voorgaande eisen voldeden. Vier van deze afdelingen toonden twee jaar achtereens (en soms zelfs langer) een hoog inzendgetal en vier andere afdelingen toonden gedurende een zelfde periode een laag inzendgetal.

Vervolgens zochten wij binnen ieder van deze acht afdelingen een tweetal werkgroepen; één van deze twee werkgroepen moest dan aan de eis voldoen dat het inzendgetal gedurende langere tijd tot aan het moment van het onderzoek laag was; analoog gold voor de andere werkgroep dat het inzendgetal gedurende langere tijd hoog zou zijn. Bovendien stelden wij aan deze werkgroepen de

eis, dat ze gematched dienden te zijn op functie en samenstelling. Deze matching was mogelijk, omdat de desbetreffende afdelingen een drie- of vierploegendienst rooster hadden. Door twee gematchte werkgroepen (dus één met een hoog en één met een laag inzendgetal) uit één afdeling samen te nemen veronderstelden wij een representatief beeld van de afdeling als geheel te verkrijgen.

Door deze procedure te volgen werd het ook mogelijk afdelingen, die als geheel een hoog inzendgetal vertoonden, te contrasteren met afdelingen, die als geheel een laag inzendgetal vertoonden. Eveneens werd het zo ook mogelijk om, los van de positie van een werkgroep binnen een bepaalde afdeling, werkgroepen met een hoog inzendgetal te contrasteren met werkgroepen met een laag inzendgetal.

Bij de keuze van de werkgroepen kwamen wij echter voor een probleem te staan. Wij stelden als eis aan de werkgroepen, dat deze geografisch gezien een unit moesten vormen met een bepaalde taak, zoals bijvoorbeeld een walsploeg in een walserij of een smeltploeg in een staalfabriek. Onze aanvankelijke bedoeling was een werkgroep te kiezen met als hoogste niveau de functie van baas. Bij de gekozen afdelingen was het echter zo, dat niet in iedere werkgroep een bazenniveau aanwezig was. Wij besloten daarom uit te gaan van de werkgroep die geografisch gezien een unit vormde, met een bepaalde taakstelling en met als hoogste niveau de functie van opzichter. Dit opzichtersniveau was wel in ieder van de gekozen werkgroepen aanwezig. De opzichter was ook bij ieder van de werkgroepen in de groep werkzaam en onderhield met zijn ondergeschikten een intensieve interactie en werd door de leden van de groep ook gezien als de chef van de werkgroep. In twee van de acht afdelingen, die aan het onderzoek deelnamen, was het 'bazen-niveau' niet aanwezig. In deze twee afdelingen bestond echter wel het niveau '1° man'. Deze 1°-lieden waren qua positie sterk vergelijkbaar met de bazen in de zes andere afdelingen.

Wij geven in tabel 3 de inzendgetallen van de afdelingen en de inzendgetallen plus het absoluut aantal inzendingen per werkgroep. In de laatste kolommen is het resultaat van een χ^2 -toets opgenomen, teneinde na te gaan of de aantallen ingezonden ideeën van de verschillende werkgroepen binnen één afdeling significant van elkaar verschillen. Voor de berekening van de χ^2 -toets werd uitgegaan van het werkelijk aantal inzendingen. Dit was noodzakelijk omdat de bezetting van de ploegen steeds kleiner was dan 100; zou men uitgaan van de inzendgetallen bij de berekening van de χ^2 -toets, dan zou men de verschillen tussen de ploegen te zeer versterken. De N in de tabel duidt op de werkelijke bezetting van de verschillende ploegen. Het aantal inzendingen tussen de ploegen

Tabel 3

Afdeling	inzend- getal afd.	Ploeg A				Ploeg B			
		inzend- getal	N	aantal inzend.	verwacht aantal	inzend- getal	N	aantal inzend.	verwacht aantal
Hoog in- zend- getal									
I	145	123	26	32	36	177**	26	46	36
II	104	146**	54	79	60.6	123	54	65	60.6
III	82	41	58	24	32	102**	62	63	34
IV	80	46	26	12	15	123**	26	32	15
Laag in- zend- getal									
V	23	37	46	17	17	57**	46	26	17
VI	25	23	22	5	5	50**	22	11	5
VII	21	38**	78	30	17	9*	78	7	17
VIII	39	96*	27	26	16.6	67	27	18	16.6

* is werkgroep met een laag inzendgetal

** is werkgroep met een hoog inzendgetal

gen blijkt inderdaad statistisch significant te verschillen. Voor iedere afdeling zijn met een * aangegeven de twee werkgroepen, die uiteindelijk voor het onderzoek werden gekozen.

Om praktische redenen verband houdend met de mogelijkheid van het voorleggen van de vragenlijsten en ook met het oog op de verdere verwerking besloten wij het aantal respondenten uit de afdelingen met een hoog inzendgetal gelijk te houden aan het aantal respondenten uit afdelingen met een laag inzendgetal. Een analoge procedure volgden wij voor de werkgroepen. Wij wilden niet, dat wij bepaalde werkgroepen of afdelingen zouden over-representeren. Per werkgroep werd daarom aselekt een paar mensen gekozen, die de vragenlijsten voorgelegd kregen. De aantallen respondenten per ploeg geven wij in tabel 4. De notatie stemt overeen met die van tabel 3.

Tabel 3

Ploeg C				Ploeg D						
inzend- getal	N	aantal inzend.	verwacht aantal	inzend- getal	N	aantal inzend.	verwacht aantal	χ^2	df	P
177	26	46	36	69*	26	18	36	15.00	3	<.01
70*	54	38	60.6					16.69	2	<.001
18*	57	10	31					48.96	2	<.001
31*	26	8	15	35	26	9	15	25.57	3	<.001
22*	46	10	17	30	46	14	17	8.58	3	<.05
9	22	2	5	9*	22	2	5	10.8	3	<.02
17	78	13	17	24	78	19	17	17.00	3	<.001
37*	27	10	16.6	40	20	8	12.3	9.56	3	<.05

Tabel 4

Afdeling- en met hoog i.g.*	Werk- groep	aantal respondenten	Afdeling- en met laag i.g.*	Werk- groep	aantal respondenten
I	B Hoog i.g.	20	V	B Hoog i.g.	20
	D Laag i.g.	20		C Laag i.g.	20
II	A Hoog i.g.	25	VI	B Hoog i.g.	20
	C Laag i.g.	25		D Laag i.g.	20
III	B Hoog i.g.	30	VII	A Hoog i.g.	30
	C Laag i.g.	30		B Laag i.g.	30
IV	B Hoog i.g.	20	VIII	A Hoog i.g.	25
	C Laag i.g.	20		C Laag i.g.	25

* i.g. = inzendgetal

In het totaal namen 380 man aan het onderzoek deel.

Tenslotte maakten wij op de respondenten de dichotomisering in inzenders en niet-inzenders. Op grond van de statistische gegevens over de ideeënbus (zie hoofdstuk II) definieerden wij inzenders als diegenen, die de afgelopen twee jaar één of meer ideeën hadden ingezonden. Niet-inzenders waren diegenen, die de afgelopen twee jaar geen ideeën hadden ingezonden. Omdat wij de respondenten uit de werkgroepen aselekt kozen, hadden wij verder geen invloed op de verdeling van inzenders versus niet-inzenders. Ons analyse-model, een meervoudige variantie-analyse, kreeg hierdoor te maken met ongelijke celfrequenties.

Winer (1962) geeft hiervoor een 'least square' oplossing, die wij bij onze verdere verwerking volgden. Wij geven in tabel 5 schematisch het variantie-analyse-model en geven daarbij de celfrequenties, die uiteindelijk uit het onderzoek resulteerden.

Tabel 5

	Afdelingen met hoog inzendgetal		Afdelingen met laag inzendgetal	
	inzenders	niet-inzenders	inzenders	niet-inzenders
Werkgroep met hoog inzendgetal	n = 46	n = 49	n = 20	n = 75
Werkgroep met laag inzendgetal	n = 34	n = 61	n = 7	n = 88

De meetinstrumenten

Wij willen hierna ingaan op de gehanteerde meetinstrumenten. In dit hoofdstuk zullen we de verschillende vragenlijsten weergeven. In bijlage III geven we een uitvoerig verslag van de constructie van een aantal onderdelen van de vragenlijst en een aantal kritische bemerkingen. In deze bijlage is ook de uiteindelijke versie van de vragenlijst opgenomen. Twee onderdelen van de vragenlijst namen wij over uit de literatuur, namelijk de leiderschapsschaal van Fleishman in de bewerking van N.I.P.G., en de invloedsschaal van Tannenbaum.

De leiderschapsschaal

Gezien het feit, dat door Philipsen (1965) c.s. reeds een bewerking van de Fleishman-schaal was geconstrueerd, waarover inmiddels al één en ander bekend was, leek het ons niet zinvol een nieuwe leiderschapsschaal te ontwikkelen. Daar kwam nog bij, dat door Teulings (1966) een onderzoek over leiderschap in relatie tot het inzenden van ideeën was ingesteld, waarbij hij gebruik maakte van deze leiderschapsschaal. Alvorens wij besloten deze leiderschapsschaal in onze vragenlijst op te nemen, legden wij deze leiderschapsschaal voor aan 141 man uit produktiefuncties bij Hoogovens. De bedoeling van dit vooronderzoek was na te gaan hoe de N.I.P.G. leiderschapsschaal zich bij een fabriekspopulatie zou gedragen. In bijlage III, deel 1 geven wij een verslag van dit vooronderzoek. De combinatiescores socio-instrumenteel en evenwichtig-socio-instrumenteel leiderschap werden samengesteld door het produkt te nemen van de factorscores van respectievelijk sociaal, instrumenteel en evenwichtig leiderschap.

Hieronder is opgenomen de verkorte versie van de leiderschapsschaal zoals wij deze in de uiteindelijke vragenlijst opnamen; met dien verstande dat de items in de uiteindelijke vragenlijst werden gerandomiseerd.

Sociaal leiderschap

- Mijn baas zorgt ervoor, dat je je op je gemak voelt als je met hem praat.
- is vriendelijk en staat open voor al zijn personeel.
- geeft uiting aan zijn waardering als een van zijn mensen goed heeft gewerkt.
- met persoonlijke dingen hoeft je bij mijn baas niet aan te komen.

Instrumenteel leiderschap

- Mijn baas let erop, dat iedereen zijn uiterste best doet.
- staat erop, dat alles volgens vastgestelde regels gebeurt.
- spoort langzame werkers tot grotere inspanning aan.

Evenwichtig leiderschap

- Mijn baas houdt op kritieke momenten het hoofd koel.
- is nogal onzeker in zijn optreden.
- is iemand met een vaste gedragslijn.

Dynamisch leiderschap

- Mijn baas verwerpt ideeën voor veranderingen.
- komt met een nieuwe aanpak van allerlei problemen.
- brengt ideeën, die door zijn mensen worden geopperd in praktijk.
- verzet zich tegen veranderingen in de gang van zaken.

De invloedsschaal

Ons uitgangspunt is de controlgraph, zoals deze door Tannenbaum c.s. (1956) voor het eerst is voorgesteld. Wij sluiten ons daarbij aan bij de bewerking van Williams (1959).

Onder invloed (control) wordt hier verstaan ieder proces waarbij men bepaalt, d.w.z. doelbewust beïnvloedt wat een ander doet. Actieve invloed is het proces waarbij men bepaalt wat een ander doet. Passieve invloed is het proces, waarbij door een ander(en) bepaald wordt wat men doet. Daarnaast kan men nog spreken van gewenste invloed, d.i. de mate waarin men wenst te bepalen wat een ander doet.

De individuele percepties van de invloedsstructuur worden afgeleid uit een aantal parallel lopende vragen over de waargenomen invloed van de verschillende organisatieniveaus.

1. Hoeveel invloed hebt U op wat de volgende mensen doen in Uw afdeling?
(*actieve invloed*)
2. Hoeveel invloed hebben de volgende mensen op wat U doet in Uw afdeling?
(*passieve invloed*)
3. Hoeveel invloed zou U naar Uw mening zelf moeten hebben op wat de volgende mensen doen in Uw afdeling?
(*gewenste invloed*)

	weinig of geen invloed	enige invloed	nogal wat invloed	veel invloed	zeer veel invloed
Uw medewerkers Uw collega's					
Uw baas / chef					
Hoogste leiding in de afdeling					

De antwoorden kunnen worden aangegeven met behulp van een kruisje in het desbetreffende hokje.

De totale hoeveelheid invloed (actief, passief of gewenst) is de som van de scores voor de drie categorieën, namelijk: de medewerkers, de chef en de hoogste leiding. Het grote voordeel van deze schaal is, dat het een snelle methode is, die in een aantal onderzoeken in staat bleek te zijn, verschillen

tussen bestaande groepen, waar het de invloedsstructuur betrof, zichtbaar te maken. (Zie Williams, 1959, Smith, 1963, e.a.).

T.a.v. het probleem van de scoring van deze vragenlijst, maar ook van de andere vragenlijsten, verwijzen wij naar het einde van dit hoofdstuk waar wij op dit probleem nader zullen ingaan. Gezien de eenvoud en de oorspronkelijkheid van de benadering en de in de literatuur vermelde resultaten achtten wij het gerechtvaardigd deze invloedschaal in onze uiteindelijke vragenlijst op te nemen. Bovendien waren de verschillende invloedsdimensies theoretisch voor ons van belang.

De ideeënbus-attitudeschaal

Onze hypothese luidt dat de attitude t.o.v. de ideeënbus het al dan niet inzien van ideeën beïnvloedt. Het was daarom noodzakelijk een ideeënbus-attitudeschaal te construeren. Voor de constructie van deze schaal werd gebruik gemaakt van de methode van de 'equal appearing intervals' van Thurstone. Voor een uitvoerige beschrijving van de constructie van de attitudeschaal verwijzen we naar bijlage III, deel 2.

Voor de uiteindelijke versie van 26 items was de betrouwbaarheid (split half) .76 en na correctie volgens Spearman Brown .86. De minimale betrouwbaarheid bij een versie van 13 items kon verondersteld worden .76 te zijn; immers bij een verdere verkorting zou dan een keuze gemaakt kunnen worden uit de 13 beste items. Om de totale vragenlijst niet te omvangrijk te maken besloten wij de ideeënbus-schaal verder in te korten tot een versie van 18 items, omdat bij dit aantal een goede spreiding van de schaalwaarden der items over het attitudecontinuum gehandhaafd kon blijven.

Deze attitudeschaal van 18 items namen wij nogmaals af, ter kruisvalidering, op 100 fabrieksfunctionarissen. De betrouwbaarheid (split half) was .75, en na correctie van Spearman Brown .85.

Wij geven hieronder de ideeënbus-attitudeschaal opklimmend in schaalwaarde. Uiteraard werden de statements in de uiteindelijke vragenlijst gerandomiseerd.

	<i>schaalwaarde</i>
1. De ideeënbus is van geen waarde	1.3
2. De beoordeling van de ideeënbus is een onderonsje van de hoge heren	1.6
3. De ideeënbus is een 'zoethouder'	2.1
4. Door de ideeënbus loop je de kans je belachelijk te maken	2.9

Schaalwaarde

5. Door de ideeënbus kunnen gespannen verhoudingen in het bedrijf ontstaan	3.4
6. De ideeënbus zal altijd wel een zorgenkind blijven	3.8
7. De ideeënbus is in een gezond bedrijf overbodig	4.3
8. De ideeënbus is een aardige gedachte, maar het is de vraag of ze er kijk op hebben	4.7
9. De ideeënbus geeft veel ergernis	5.1
10. De ideeënbus is een nieuwigheid van de laatste jaren	5.7
11. Het bedrijfsklimaat beïnvloedt de werking van de ideeënbus	6.1
12. De beloningen bepalen het vertrouwen, dat men in de ideeënbus heeft	6.5
13. De voordelen van de ideeënbus zijn groter dan de bezwaren	7.3
14. Door middel van de ideeënbus kan de werknemer zijn inkomen verhogen	7.8
15. Door de ideeënbus wordt het werk minder een sleur	8.4
16. De ideeënbus bevordert het contact tussen leiding en ondergeschikten	8.8
17. Door de ideeënbus krijgen de werknemers het gevoel gewaardeerd te worden	9.1
18. De ideeënbus stimuleert de vorming van werknemers tot medewerkers	9.6

De satisfactie-schalen

De hieronder opgenomen versie van de bij het onderzoek gehanteerde satisfactieschalen, zijn het resultaat van een bij Hoogovens in werkgroep-verband verricht onderzoek. Dit onderzoek, dat nog steeds gaande is, zal t.z.t. in een gezamenlijk verslag worden gepubliceerd. Hieronder zijn de items per factor opgenomen met de respectievelijke factorladingen.

Per factor zullen wij een schatting geven van de betrouwbaarheid op basis van de factorladingen (zie Cureton 1965*). De items werden voorgelegd, gevolgd door een vijfpuntsschaal (geheel eens – geheel oneens). De genoemde factorladingen zijn het resultaat van een factoranalyse op N = 617. Inmiddels worden waarnemingen verzameld om de verrichte factoranalyse te kruis-valideren.

*Bedrijfssatisfactie**Factorlading*

1. Ik heb er zelden of nooit spijt van dat ik bij dit bedrijf ben gaan werken	.78
2. Hoogovens is een prettig bedrijf om in te werken	.72
3. Ik heb er zelden of nooit over gedacht om hier weg te gaan en elders te solliciteren	.68
4. Ik zou iemand, die ander werk zoekt, aanraden hier te gaan werken	.61
Betrouwbaarheid	.79

* In E.R. Henry 1965

<i>Werksatisfactie</i>	<i>Factorladingen</i>
1. Ik vind mijn werk eentonig	.79
2. Mijn huidig werk geeft mij een goede kans te laten zien wat ik waard ben	.69
3. Over mijn huidig werk ben ik enthousiast	.67
4. Het laatste jaar is mijn werk interessanter geworden	.62
Betrouwbaarheid	.79

Algemene informatie

1. Van de belangrijke dingen in het bedrijf worden wij goed op de hoogte gehouden	.76
2. Wij horen te weinig over de gang van zaken in het bedrijf	.74
Betrouwbaarheid	.72

Promotiemogelijkheden

1. Ik verwacht binnen dit bedrijf een goede carrière te zullen maken	.73
2. Ik heb hier goede vooruitzichten op promotie	.70
Betrouwbaarheid	.68

Belasting

1. Mijn werk maakt me gejaagd of zenuwachtig	.77
2. Aan het einde van de dag voel ik mij nog voldoende fit	.69
3. Ik voel me in mijn werk onder druk staan	.69
Betrouwbaarheid	.69

De groepskenmerkenschaal

Wij zullen hieronder de groepskenmerkenschaal vermelden voor zover wij deze opnamen in het onderzoek. Ook hier zullen wij de factorladingen vermelden en de betrouwbaarheid geschat uit de factorladingen. Voor een uitvoerige bespreking van de constructie van deze schaal verwijzen wij naar bijlage III, deel 3. De resultaten van de factoranalyse zijn gebaseerd op $N = 420$.

<i>Samenwerking</i>	<i>Factorladingen</i>
1. In onze groep ergert men zich aan elkaar	.77
2. Door sommige mensen in onze groep ontstaan onderlinge ruzietjes en kleine wrijvingen	.74
3. In onze groep bestaan nogal eens onderlinge spanningen, hetgeen het werk niet ten goede komt	.72
4. Sommige mensen in onze groep schijnen niet te kunnen samenwerken	.68
Betrouwbaarheid	.82

Flexibiliteit

1. We moeten ons in onze groep strak aan de werktijden houden	.72
2. Het werk van onze groep wordt vooraf helemaal uitgekend en gepland	.68
3. We moeten ons in onze groep strikt aan de regels houden	.67
4. Onze groep is strak georganiseerd	.53
5. De strakke organisatie laat de mensen weinig ruimte	.46
Betrouwbaarheid	.76

<i>Vertrouwdheid</i>	<i>Factorloadingen</i>
1. Men kent elkaar in onze groep zeer goed	.61
2. Men is in onze werkgroep persoonlijk met elkaar bevriend	.60
3. In onze werkgroep gaat men vertrouwelijk met elkaar om	.58
4. Men kent elkaars gezinsomstandigheden	.53
5. Sommige mensen in onze groep bespreken met elkaar hun persoonlijke problemen	.51
Betrouwbaarheid .70	

<i>Polarisatie</i>	
1. Onze werkgroep werkt op een vaste plaats	.66
2. Onze werkgroep verdeelt zijn aandacht over verschillende taken	.57
3. Onze groep doet verschillende klussen tegelijk	.54
4. De taken in onze werkgroep verschillen sterk van elkaar	.50
Betrouwbaarheid .66	

<i>Toegankelijkheid</i>	
1. Je moet wel een bepaalde vooropleiding hebben als je in onze groep wilt komen werken	.80
2. Het hangt van de opleiding af, of men al dan niet in onze groep kan komen werken	.78
3. Nieuwe mensen in onze groep worden zorgvuldig door de anderen bekeken	.64
Betrouwbaarheid .79	

<i>Controle</i>	
1. Als er iemand uit onze groep weg wil, wordt er door de anderen druk op hem uitgeoefend te blijven	.51
2. Wanneer iemand zich niet aan de groep aanpast, kan hij er door de anderen toe gebracht worden ander werk te zoeken	.46
3. Alleen bepaalde ideeën en meningen kunnen in de groep vrij geuit worden	.45
4. Zo nu en dan wordt er op een enkeling in onze groep druk uitgeoefend ander werk te zoeken	.41
5. In onze groep is het niet verstandig te vlug je mening te zeggen	.40
Betrouwbaarheid .56	

<i>Binding</i>	
1. Ieder zou het gevoel hebben zijn 'gezicht te verliezen' als de groep slecht zou werken	.60
2. Als het werk in onze groep fout ging zouden ze zich schamen	.57
3. Onze groep heeft een heel speciale taak	.49
4. Het werken in onze groep geeft het gevoel meer te betekenen	.47
Betrouwbaarheid .62	

<i>Onafhankelijkheid</i>	
1. Onze groep werkt met andere groepen samen	.50
2. De werkers in onze groep hebben zich te houden aan van buitenaf opgelegde regels	.48
3. De activiteiten van onze groep worden beïnvloed door een grotere groep waar wij deel van uitmaken	.45
4. Mensen verlaten onze groep, maar worden door nieuwe vervangen	.42
Betrouwbaarheid .52	

<i>Stratificatie</i>	<i>Factorladingen</i>
1. Sommige mensen in onze groep hebben meer invloed dan de anderen	.62
2. Alle leden van de groep hebben evenveel in te brengen	.58
	Betrouwbaarheid .53
<i>Werkorganisatie</i>	
1. Het werk in onze groep wordt vaak onderbroken omdat er weinig te doen is	.76
2. Er zijn perioden waarin onze groep niets doet	.72
3. Niet ieder in onze groep heeft genoeg te doen	.59
	Betrouwbaarheid .73

Scoring van de vragenlijsten – De factorscores

Met uitzondering van de ideeënbusschaal werden de overige onderdelen van de vragenlijst gevolgd door een vijf-puntsschaal. Wij wilden de scorings op deze vijf-puntsschaal zo wegen, dat degenen met de meest gunstige attitude ook inderdaad de meest positieve score en degenen met de meest negatieve attitude ook de laagste score zouden krijgen.

Wij kozen daartoe de benadering zoals deze door Edwards (1957, blz. 149 e.v.) beschreven is, namelijk de methode van 'normal deviate weighting of response categories'. Per item werden volgens deze methode, z-transformaties berekend. Voor iedere respondent werden vervolgens de factorscores berekend door de z-scores op de items binnen een factor te sommeren.

Bij een toetsing op normale verdelingen bleken de op deze wijze verkregen factorscores scheef verdeeld te zijn. Ons analysemodel, de drievoudige variantieanalyse, veronderstelt normale verdelingen (zie Guilford 1956). Wij besloten daarom de factorscores te normaliseren door deze om te zetten in T-scores (zie Garret, 1953 en Guilford 1956). Omdat de verdeling van de ideeënbusschaal eveneens scheef verdeeld bleek te zijn, werd ook hier de T-transformatie toegepast.

Het zou mogelijk geweest zijn, de diverse items te wegen voor hun factorlading. Door Horn (1965) werden recent zeer hoge correlaties gemeld tussen ruwe en gewogen factorscores.

Bovendien vertoonden de gekozen items qua factorlading over het geheel genomen geen grote onderlinge verschillen.

Omdat de weging voor de factorlading een ingewikkelde programmering vereiste, en op grond van voorgaande overwegingen weinig effect van een dergelijke bewerking verwacht mocht worden, besloten wij van de weging voor de factorlading af te zien.

De afneming van de vragenlijst

Tenslotte willen wij hier enkele opmerkingen maken ten aanzien van de afneming van de enquête. De definitieve vragenlijst werd voorgelegd aan kleine groepen respondenten (maximaal 20 man). Wij kozen voor de afname in kleine groepen, om de zekerheid te hebben, dat de instructie goed 'over' zou komen. De instructies werden gegeven aan de hand van een schriftelijke toelichting. De termen 'Mijn baas' en 'Onze werkgroep' werden vooraf in de inleidende discussie aan de orde gesteld, teneinde te vermijden, dat men daaromtrent een andere dan de bedoelde opvatting zou hanteren (zie ook hiervoor bij 'de opzet van het onderzoek').

De afneming van de vragenlijst werd anoniem gehouden, mede gezien de aard van de items. Hierdoor werd het onmogelijk om in de archieflappers van het ideeënbus-secretariaat na te gaan of iemand de afgelopen twee jaar wel of geen ideeën had ingezonden. Dit gegeven was echter voor de verdere verwerking wel noodzakelijk. Wij namen daarom in de inleiding van de vragenlijst een vraag hierover op. Met het oog op eventuele latere bewerkingen op het materiaal voegden wij hier nog enkele vragen aan toe.

De schriftelijke toelichting, die als leidraad diende voor de mondelinge instructie en die aan ieder werd uitgereikt, hebben wij tezamen met de definitieve vragenlijst in bijlage III, deel 4 opgenomen.

In het hierna volgende hoofdstuk zullen wij ingaan op de resultaten van het onderzoek.

HOOFDSTUK V

DE ONDERZOEKSRESULTATEN

Dit hoofdstuk behandelt de resultaten van ons onderzoek. De uitgevoerde analyses worden besproken in de volgorde van de hypothesen, zoals deze in hoofdstuk III geformuleerd werden. Wij zullen ons in eerste instantie beperken tot het weergeven van de resultaten; op blz. 140 is een samenvatting opgenomen van deze resultaten, die daarna nogmaals worden gezien vanuit het kader van het theoretisch uitgangspunt.

De uitslagen van de variantie-analyses zijn in dit hoofdstuk opgenomen; boven de tabellen worden de gemiddelde T-scores gegeven voor de verschillende variantie-bronnen. Een opmerking, die wij t.a.v. onze hypothesen in het theoretische hoofdstuk maakten, willen wij hier nogmaals benadrukken. Wij veronderstelden dat mogelijk de variantie niet toegekend kon worden aan de drie variantie-bronnen afzonderlijk, maar aan de interactie tussen deze bronnen, namelijk: inzenders, werkgroep en afdeling. Uit de bespreking van de resultaten zal blijken dat dit interactie-fenomeen herhaaldelijk naar voren komt. Wanneer een interactie naar voren komt, wordt deze in een grafiek weergegeven en worden ook de gemiddelde scores voor de verschillende interactie-condities gegeven. In de tabellen gebruiken wij de volgende notatie:

- I. = Inzenders
- N.I. = Niet-Inzenders
- A+ = Afdelingen met veel ideeën
- A- = Afdelingen met weinig ideeën
- W+ = Werkgroepen met veel ideeën
- W- = Werkgroepen met weinig ideeën.

Algemeen volgt men in de praktijk bij variantie-analyse de procedure dat men toetst tegen 'error'. Wanneer de interacties nul zijn, dan verdient het volgens Moroney (1962) aanbeveling, deze interacties samen te nemen met de rest-variantie. Tegen deze nieuwe schatting van de 'error' wordt dan getoetst. Scheffé (1959) zegt hierover: 'This would be justified if the corresponding interactions were known to be absent, but in that case there would be no point in testing for their presence' (p.126). Omdat bij de hierna volgende variantie-analyses, het toetsen tegen rest-varianties plus nul-interacties geen afwijkende

resultaten te zien gaf in vergelijking tot de toetsen tegen de rest-varianties afzonderlijk, zijn in de tabellen alleen deze laatste toetsen opgenomen.

Het onderzoek waarvan wij hierna de resultaten bespreken, bestond uit drie onderdelen, namelijk het inzenden van ideeën in relatie tot:

- a. Leiderschapsfactoren,
- b. Groepskenmerken,
- c. Satisfactie- en attitude-variabelen.

Wij zullen de gedetailleerde bespreking van de onderzoeksresultaten steeds vooraf laten gaan door een schematische samenvatting van de bevindingen voor ieder van de drie onderdelen afzonderlijk.

Leiderschap

Achtereenvolgens komen hier ter sprake de onderzoeksresultaten t.a.v.:

- a. sociaal leiderschap,
- b. dynamisch leiderschap,
- c. instrumenteel leiderschap,
- d. evenwichtig leiderschap,
- e. socio-instrumenteel en evenwichtig socio-instrumenteel leiderschap.

Schematisch overzicht van de onderzoeksresultaten t.a.v. de leiderschapsfactoren. De met x aangeduide componenten gaven een significant resultaat te zien ($x = P < .05$, $xx = P < .01$, $xxx = P < .005$).

	<i>Leiderschap</i>					
	sociaal	dyna- misch	instru- menteel	even- wich- tig	socio- instru- menteel	evenw.- socio- instrum.
Inzender	—	—	—	—	—	—
Werkgroep	xxx	—	—	xxx	xxx	xxx
Afdeling	xx	—	—	—	—	—
Inzender x Werkgroep x Afd.	x	—	—	—	x	—
Inzender x Afdeling	—	—	—	x	—	—
Werkgroep x Afdeling	—	x	—	—	—	—

a. Sociaal leiderschap

Onze hypothese luidde als volgt: werkgroepen maar ook afdelingen waar veel ideeën worden ingezonden tonen een sterkere mate van sociaal leiderschap

in vergelijking tot werkgroepen en afdelingen, waar weinig ideeën worden ingezonden. De resultaten van de uitgevoerde variantie-analyse zijn in tabel 6. opgenomen.

Tabel 6. Variantie-analyse: sociaal leiderschap

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	55.48	W+	57.85	A+	57.59
N.I.	55.40	W-	52.99	A-	53.26

Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F
I	0.42	1	0.42	.002
W	2241.92	1	2241.92	9.60***
A	1782.44	1	1782.44	7.63**
I x W	51.69	1	51.69	0.22
I x A	1006.49	1	1006.49	4.31*
W x A	47.96	1	47.96	0.21
I x W x A	969.68	1	969.68	4.15*
Rest	86906.2	372	233.62	
Totaal	93006.8	379	245.40	

* = sign. $P < .05$ TF.05 = 3.86

** = sign. $P < .01$ TF.01 = 6.85

*** = sign. $P < .005$ TF.005 = 8.18

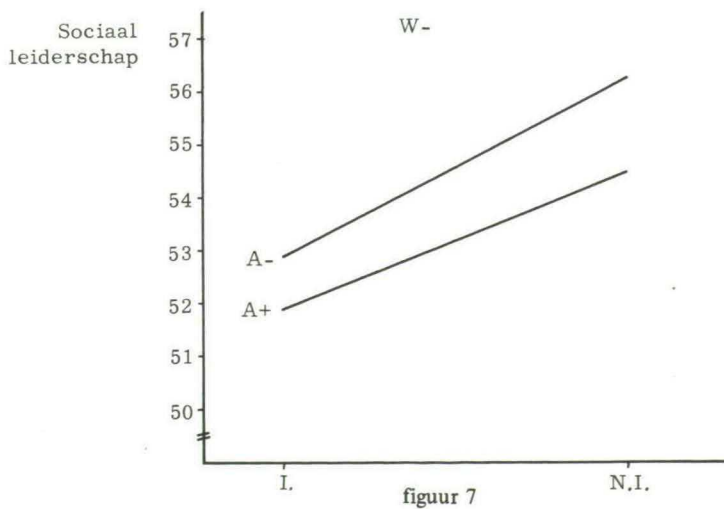
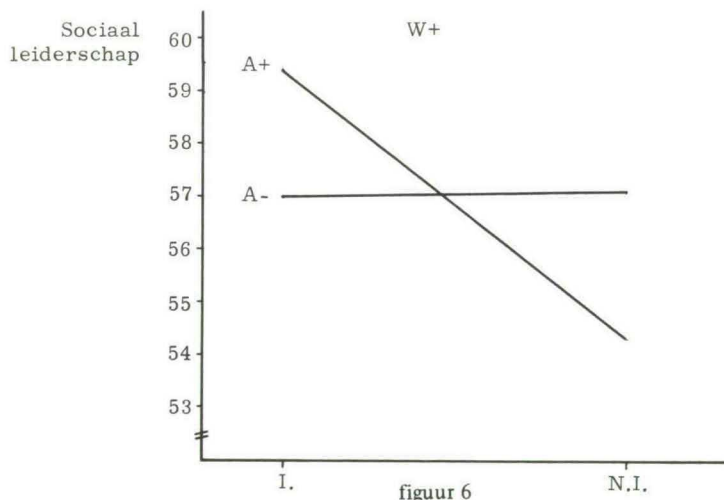
Onze hypothese wordt in deze analyse duidelijk ondersteund. Zowel de werkgroepen als de afdelingen *met veel ideeën* tonen een sterkere mate van sociaal leiderschap. Naast de significante verschillen bij de werkgroep en afdeling zijn ook twee van de interactie-componenten significant.

Het is hier voor een goed begrip noodzakelijk de interactie van lager orde te toetsen tegen de interactie van hoger orde. I x A moet hier dus getoetst worden tegen I x W x A. Omdat we hier slechts te maken hebben met één vrijheidsgraad, zal het zonder meer duidelijk zijn, dat de I x A interactie bij deze toets niet significant is.

Van belang is het de I x W x A interactie nader te onderzoeken. Wij geven in tabel 7 en figuur 6 en 7 de gemiddelde scores voor de verschillende interactiecondities.

Tabel 7

W+			W-		
	I.	N.I.		I.	N.I.
A+	59.4	54.3	A+	51.9	54.5
A-	57.0	57.1	A-	52.9	56.3



Uit tabel 7 en de figuren 6 en 7 blijkt dat de verschillen tussen $W+$ en $W-$ niet onafhankelijk zijn van het onderscheid tussen $A+$ en $A-$ en evenmin van het onderscheid tussen I . en $N.I.$

Edwards (1967) wijst erop, dat een dergelijke drievoudige interactie een symmetrische eigenschap is van de drie componenten, d.w.z. dat iedere combinatie van twee factoren afzonderlijk uitgezet kan worden voor de verschillende condities van de derde factor.

Voorgaande figuren illustreren dat de $W+$ of $W-$ conditie medebepalend is voor de leiderschapsrelatie tussen enerzijds inzenders of niet-inzenders en anderzijds de afdelingsleiding. In de $A+ \times W+ \times I$ conditie is er sprake van een sterke mate van sociaal leiderschap, terwijl in de $A+ \times W- \times I$ conditie er sprake is van een laag sociaal leiderschap. Dit suggereert dat de mate van sociaal leiderschap van het middenkader functioneert als een filter of als een katalysator tussen inzenders en afdelingsleiding. De afdelingsleiding vertegenwoordigt voor de inzender in eerste instantie het ideeënbussysteem. (zie ook hoofdstuk II, over de organisatie van het ideeënbussysteem bij Hoogovens). De afdelingsleiding zal in eerste instantie het gesprek over het idee met de inzender openen; de voorgaande interactie-component wijst erop dat de leiding van de werkgroep mede de aard van dit gesprek zal bepalen. In termen van Golembiewski zou men kunnen zeggen dat er pas werkelijk sprake is van integratie, wanneer er sprake is van congruentie van leiderschap op meerdere niveaus binnen de organisatie.

Interessant is het verschil in sociaal leiderschap tussen de $I \times W- \times A-$ conditie en de $N.I. \times W- \times A-$ conditie. $I \times W- \times A-$ wordt gekenmerkt door een lager sociaal leiderschap in vergelijking tot $N.I. \times W- \times A-$. Dit zou kunnen wijzen op de vaak negatieve reactie van de chefs op de ideeëninzender, waarvan in de ideeënbuss-literatuur zo veelvuldig melding wordt gemaakt. In deze 'min-condities' reageert men kennelijk minder toegankelijk op de ideeëninzender.

Het is duidelijk, dat bovenstaande bevindingen de stelling ondersteunen dat gesproken kan worden van een leiderschapsklimaat, dat niet gebonden is aan een enkel niveau binnen het totale systeem.

b. Dynamisch leiderschap

De hypothese t.a.v. dynamisch leiderschap was dat in werkgroepen en afdelingen, waar veel ideeën werden ingezonden, de directe chef een grotere mate van dynamisch leiderschap toegekend zou worden in vergelijking tot werkgroepen en afdelingen waar weinig ideeën werden ingezonden. In tabel 8

zijn de analyse-resultaten opgenomen. Wij zullen hier zien, dat de variatie hier niet toegekend kan worden aan de hoofdcomponenten afzonderlijk maar aan de interactie daartussen; een mogelijkheid waarmee wij bij de formulering van onze hypothesen rekening hielden.

Tabel 8. Variantie-analyse: dynamisch leiderschap

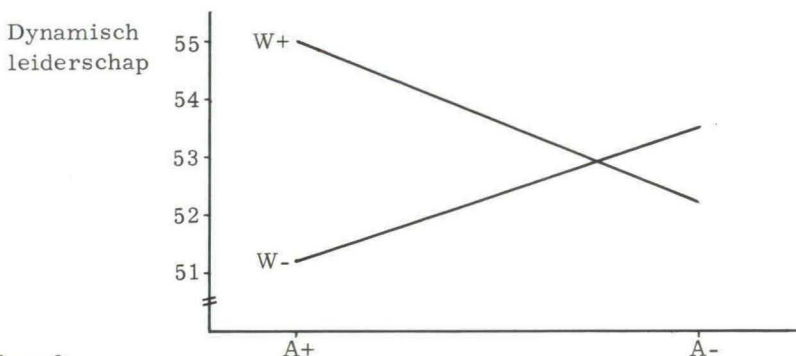
\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I. 53.24		W+ 53.59		A+ 53.09
N.I. 52.86		W- 52.35		A- 52.85
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F
I	11.01	1	11.01	0.11
W	147.81	1	147.81	1.47
A	5.33	1	5.33	0.05
I x W	24.04	1	24.04	0.24
I x A	5.10	1	5.10	0.05
W x A	598.76	1	598.76	5.96*
I x W x A	41.60	1	41.60	0.41
Rest	37349.2	372	100.40	
Totaal	38172.7	379	100.72	

* = sign. $P < 0.05$ TF.05 = 3.86

Onze hypothesen vinden we hier bevestigd en wel in die zin dat de W x A interactie een significant resultaat te zien geeft. In tabel 9 en figuur 8 zijn de gemiddelde scores voor de verschillende interactie-condities weergegeven.

Tabel 9

W+		W-	
A+	A-	A+	A-
55.0	52.2	51.2	53.5



figuur 8

$A+ \times W+$ wordt hier consistent met onze hypothese gekenmerkt door een sterkere mate van dynamisch leiderschap. De leiding van de werkgroep met veel ideeën heeft met de leiding van het grotere subsysteem, waar als geheel veel ideeën worden ingezonden, een wisselwerking die gekenmerkt wordt door een sterkere mate van dynamisch leiderschap.

Dynamisch leiderschap werd omschreven als het nemen van initiatieven en het in praktijk brengen van initiatieven van ondergeschikten. Vanuit de werkgroep gezien, zal de leiding in de veel-ideeën-conditie meer trachten initiatieven te nemen en te realiseren, waarvoor een interactie met de afdelingsleiding noodzakelijk zal zijn, zeker wanneer de initiatieven ook betrekking hebben op het werk van andere groepen. Vanuit de afdeling gezien zal de leiding in de veel-ideeën-conditie meer trachten allerlei initiatieven in de werkgroepen in gang te doen vinden en ook te realiseren.

c. Instrumenteel leiderschap

De hypothese t.a.v. instrumenteel leiderschap was als volgt: in werkgroepen en afdelingen waar veel ideeën worden ingezonden kent men de directe chef een sterkere mate van instrumenteel leiderschap toe, in vergelijking met werkgroepen en afdelingen waar weinig ideeën worden ingezonden. Tabel 10 geeft de analyse-resultaten.

Tabel 10. Variantie-analyse: instrumenteel leiderschap

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	56.14	W+	56.91	A+	55.17
N.I.	55.76	W-	54.82	A-	56.56

Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F
I	11.00	1	11.00	.05
W	412.67	1	412.67	1.70
A	186.20	1	186.20	.77
I x W	709.63	1	709.63	2.92
I x A	157.79	1	157.79	.65
W x A	118.27	1	118.27	.47
I x W x A	14.88	1	14.88	.06
Rest	90374.70	372	242.94	
Totaal	91955.4	379	242.63	

De resultaten van deze analyse geven geen ondersteuning voor onze hypothese, dat instrumenteel leiderschap een relatie vertoont met het inzenden van ideeën. Bij een verdere analyse op het materiaal bleek een tendentie tot een kromlijng verband, maar dit verband werd niet significant. Ook Teulings (1966) vond geen verband tussen inzenden van ideeën en instrumenteel leiderschap. Wij zullen aan het eind van dit hoofdstuk, waar alle onderzoeksresultaten nogmaals de revue passeren, een verklaring trachten te geven waarom sommige van de hypothesen, waaronder die t.a.v. instrumenteel leiderschap, niet ondersteund worden in de analyse.

d. Evenwichtig leiderschap

T.a.v. evenwichtig leiderschap formuleerden wij de volgende hypothese: In werkgroepen en in afdelingen, waar veel ideeën worden ingezonden, kent men de directe chef een sterkere mate van evenwichtig leiderschap toe in vergelijking tot werkgroepen en afdelingen waar weinig ideeën worden ingezonden. Wij geven in tabel 11 de analyse-resultaten.

Tabel 11. Variantie-analyse: evenwichtig leiderschap

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	59.20	W+	61.19	A+	59.02
N.I.	57.17	W-	54.28	A-	56.46

Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F
I	315.08	1	316.08	1.10
W	4536.76	1	4536.76	15.82***
A	624.12	1	624.12	2.18
I x W	1144.84	1	1144.84	3.99*
I x A	193.26	1	193.26	0.67
W x A	117.16	1	117.16	0.41
I x W x A	36.86	1	36.86	0.13
Rest	106690.	372	286.80	
Totaal	113659.	379	299.89	

* = sign. $P < .05$ TF.05 = 3.86

*** = sign. $P < .005$ TF.005 = 8.18

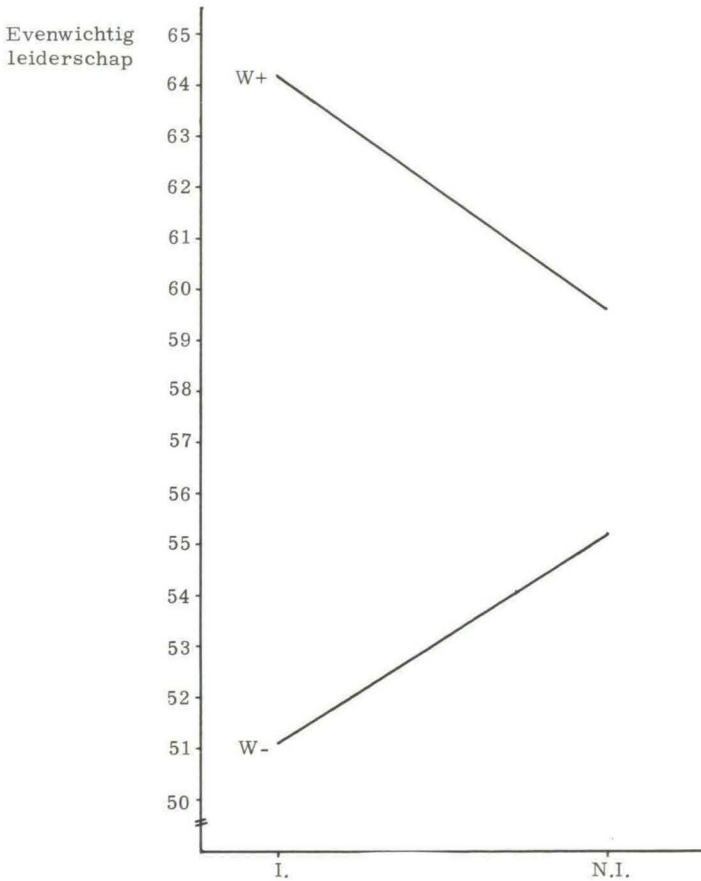
Hoewel door Teulings (1966) wel gevonden werd dat leiders van afdelingen met veel ideeën een sterkere mate van evenwichtig leiderschap vertoonden in vergelijking tot leiders van afdelingen met weinig ideeën, wordt deze bevinding in ons onderzoek niet ondersteund. Dit verschil in resultaat zal naar onze mening een gevolg zijn van het verschil in opzet van deze onderzoeken. De werkgroep als afzonderlijke variantie-bron geeft geen significant resultaat te zien, echter wel in interactie met de inzender. Deze interactie is in tabel 12 uitgewerkt; in deze tabel zijn de gemiddelde scores voor de verschillende interactie condities opgenomen.

Tabel 12

W+		W-	
I.	N.I.	I.	N.I.
64.2	59.6	51.1	55.2

Bezien we figuur 9 dan blijkt dat de wisselwerking tussen inzender en zijn chef binnen werkgroepen met veel ideeën, gekenmerkt wordt door een sterke mate van evenwichtig leiderschap.

In het eerste hoofdstuk bespraken wij het onderzoek van Ganz (1962), waar naar voren kwam dat de chef zich mogelijk door het ideeënbusstelsel bedreigd kon voelen en als gevolg daarvan allerlei hindernissen zou kunnen opwerpen. Een dergelijke reactie, zo merkt Teulings (1966) op, mogen we verwachten indien het optreden van de chef in het algemeen gekenmerkt wordt door een zekere onevenwichtigheid. De resultaten van het onderzoek wijzen



figuur 9

erop dat vooral de evenwichtigheid van het leiderschap binnen de werkgroep een relatie vertoont met het inzenden van ideeën.

e. Socio-instrumenteel en evenwichtig socio-instrumenteel leiderschap

Onze hypothese was dat werkgroepen en afdelingen met veel ideeën gekenmerkt werden door een sterkere mate van socio-instrumenteel en evenwichtig socio-instrumenteel leiderschap in vergelijking tot werkgroepen en afdelingen met weinig ideeën. De tabellen 13 en 14 geven de resultaten van beide analyses.

Tabel 13. Variantie-analyse: socio-instrumenteel leiderschap

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	52.10	W+	53.37	A+	52.47
N.I.	50.86	W-	49.05	A-	49.95
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F	
I	119.28	1	119.28	0.71	
W	1773.79	1	1773.79	10.49***	
A	603.79	1	603.79	3.57	
I x W	43.97	1	43.97	0.26	
I x A	143.58	1	143.58	0.85	
W x A	.003	1	.003	.00002	
I x W x A	695.33	1	695.33	4.11*	
Rest	62910.8	372	169.12		
Totaal	66290.6	379	174.91		

* = sign. $P < .05$ TF.05 = 3.86*** = sign. $P < .005$ TF.005 = 8.18

Tabel 14. Variantie-analyse: evenwichtig socio-instrumenteel leiderschap

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	53.12	W+	54.85	A+	53.41
N.I.	52.16	W-	50.02	A-	51.46
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F	
I	70.35	1	70.35	0.52	
W	2222.53	1	2222.53	16.58***	
A	362.21	1	362.21	2.70	
I x W	69.01	1	69.01	0.52	
I x A	9.73	1	9.73	0.07	
W x A	0.95	1	0.95	0.01	
I x W x A	420.31	1	420.31	3.14	
Rest	49870.3	372	134.06		
Totaal	53025.4	379	139.91		

*** = sign. $P < .005$ TF.005 = 8.18

Hoewel als afzonderlijk variabele, instrumenteel leiderschap geen relatie ver-

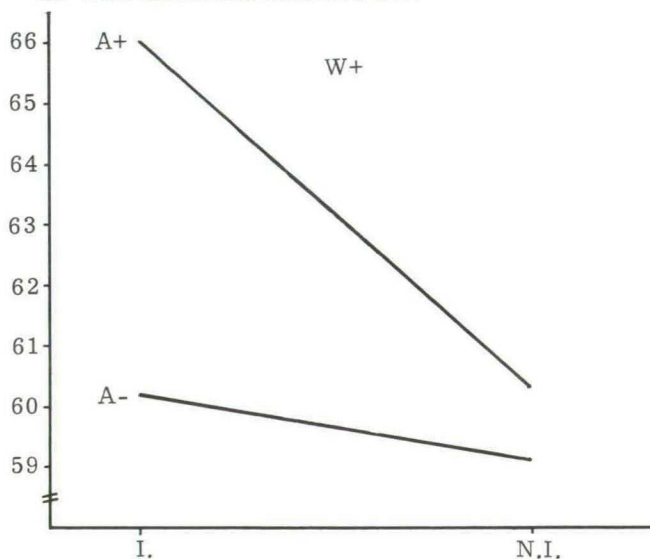
toont met het inzenden van ideeën komt deze leiderschapsdimensie in combinatie met sociaal en evenwichtig leiderschap wel naar voren. Uiteraard is het wel zo, dat de factoren sociaal- en evenwichtig leiderschap een belangrijk deel van de variantie voor hun rekening nemen, maar men mag concluderen, dat het instrumentele leiderschap een bijdrage levert. Bij socio-instrumenteel leiderschap zien we een zeer sterk verschil tussen de leiderschapsstijl in werkgroepen met veel ideeën in vergelijking tot werkgroepen met weinig ideeën. Deze bevinding is in overeenstemming met onze hypothese en vinden we ook bij evenwichtig socio-instrumenteel leiderschap. De mate waarin de chef van de werkgroep in staat is de verschillende leiderschapsdimensies op elkaar af te stemmen toont een positieve relatie tot het inzenden van ideeën.

De inzenders en de afdelingen komen als afzonderlijke variantiebron in de beide analyses niet naar voren, alhoewel er bij de afdelingen wel een tendentie in de voorspelde richting te zien is. Bij socio-instrumenteel leiderschap wordt de interactie tussen inzenders, werkgroepen en afdelingen significant en bij evenwichtig socio-instrumenteel leiderschap bemerken we bij deze interactie component een sterke tendentie in de voorspelde richting. Wij geven voor de I x W x A interactie van socio-instrumenteel leiderschap de gemiddelde scores voor de verschillende condities in tabel 15 en de figuren 10 en 11.

Tabel 15. Socio-instrumenteel leiderschap

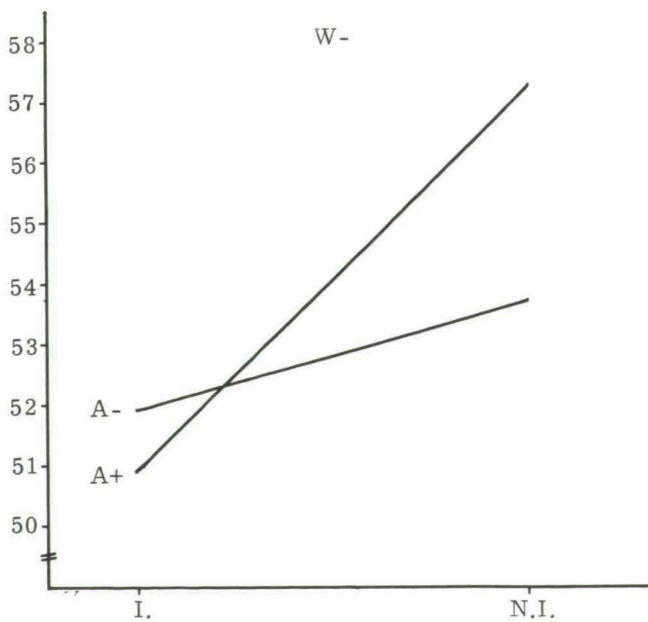
	W+			W-	
	I.	N.I.		I.	N.I.
A+	66.0	60.3	A+	50.9	57.3
A-	60.2	59.1	A-	51.9	53.7

Socio-
instrumenteel
leiderschap



figuur 10

Socio-
instrumenteel
leiderschap



figuur 11

Het beeld dat wij hier aantreffen is in overeenstemming met onze bevindingen bij sociaal leiderschap. $I \times W+ \times A+$ toont de sterkste mate van socio-instrumenteel leiderschap. Opvallend is hier, analoog van onze bevinding bij sociaal leiderschap, dat socio-instrumenteel leiderschap positiever gewaardeerd wordt in de conditie $N.I. \times W- \times A-$ in vergelijking tot de conditie $I. \times W- \times A-$. Dit verschil doet ons veronderstellen dat de leiding in $W- \times A-$ verschillend reageert op inzenders en niet-inzenders. T.o.v. de niet-inzenders maakt het leiderschap een meer geïntegreerde, positiever gewaardeerde indruk in deze min-situatie terwijl in deze zelfde situatie het leiderschap t.o.v. inzenders negatiever gewaardeerd wordt. Het is mogelijk dat de inzender de leiderschapsstijl in de $W- \times A-$ conditie als hinderlijk ervaart en er minder positief op reageert.

Groepskenmerken

Wij zullen vervolgens overgaan tot de bespreking van de analyse-resultaten van de groepskenmerken met betrekking tot het inzenden van ideeën. In de volgorde van de hypothese bespreken wij achtereenvolgens:

- a. Samenwerking
- b. Vertrouwdheid
- c. Binding
- d. Controle
- e. Statusgelaagdheid of stratificatie
- f. Werkorganisatie
- g. Toegankelijkheid
- h. Flexibiliteit
- i. Onafhankelijkheid
- j. Polarisatie
- k. De invloedsverdeling binnen de organisatie

Schematisch overzicht onderzoeksresultaten t.a.v. groepskenmerken. De met x aangeduide componenten geven een significant resultaat te zien ($x = P < .05$, $xx = P < .01$, $xxx = P < .005$).

	Samenwerking	Vertrouwdheid	Binding	Contrôle	Werkorganisatie	Toegankelijkheid	Flexibiliteit	Onafhankelijk	Polarisatie	Stratificatie	Actieve invloed	Passieve invloed	Gewenste invloed
Inzenders	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-	-	x	-
Werkgroep	-	-	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Afdeling	-	-	-	-	xxx	xxx	-	-	x	x	-	-	-
Inzender x Werkgroep x Afdeling	-	-	-	x	x	x	-	-	-	-	-	-	-
Inzender x Werkgroep	-	-	x	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-
Inzender x Afdeling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Werkgroep x Afdeling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	xxx	x	-

a. Samenwerking

Samenwerking omschreven wij als de mate, waarin de groep functionneert als een eenheid en het groepslidmaatschap gepaard gaat met een positieve gevoelston. De hypothese luidde als volgt: Werkgroepen en afdelingen met veel ideeën kenmerken zich door een betere samenwerking in vergelijking tot werkgroepen en afdelingen met weinig ideeën. Wij geven in tabel 16 de resultaten van de uitgevoerde analyse.

Tabel 16. Variantie-analyse: samenwerking

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	48.22	W+	49.21	A+	48.89
N.I.	50.01	W-	49.80	A-	50.12
Var.	Kwadr.	df	Var.	F	
I	246.96	1	246.96	3.04	
W	33.60	1	33.60	0.41	
A	142.87	1	142.87	1.76	
I x W	5.40	1	5.40	0.06	
I x A	43.55	1	43.55	0.54	
W x A	0.59	1	0.59	0.007	
I x W x A	132.31	1	132.31	1.63	
Rest	30237.7	372	81.28		
Totaal	30843.0	379	81.38		

De analyse geeft geen ondersteuning aan onze hypothese. Wel is er sprake van een tendentie in de voorspelde richting, echter bij een variantie-bron waar wij dit niet veronderstelden namelijk bij de vergelijking tussen inzenders en niet-inzenders, hetgeen mogelijk samenhangt met de hoge scores van de ideeën-inzenders op de Gordon-factor sociability (zie hoofdstuk I). Alhoewel de relatie tussen samenwerking en het inzenden van ideeën in lichte mate een kromlijng verband te zien geeft, wordt deze mogelijk kromlijngige relatie niet significant. Wij zullen aan het eind van dit hoofdstuk nog terug komen op de vraag waarom samenwerking blijikbaar geen relatie vertoont met het inzenden van ideeën.

b. Vertrouwdheid

Vertrouwdheid werd omschreven als de mate waarin de relaties binnen de groep gekenmerkt worden door vriendschappelijkheid en vertrouwelijkheid en de mate waarin men op de hoogte is van elkaar's persoonlijke omstandigheden. Onze hypothese was dat werkgroepen en afdelingen met veel ideeën zich kenmerken door een grotere mate van vertrouwdheid in vergelijking tot werkgroepen en afdelingen met weinig ideeën. Tabel 17 geeft de resultaten van de variantie-analyse.

Tabel 17. Variantie-analyse: vertrouwdheid

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	50.17	W+	50.50	A+	50.57
N.I.	49.84	W-	49.37	A-	49.29
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F	
I	8.82	1	8.82	0.09	
W	121.65	1	121.65	1.28	
A	155.39	1	155.39	1.64	
I x W	89.74	1	89.74	0.95	
I x A	176.33	1	176.33	1.86	
W x A	3.60	1	3.60	0.04	
I x W x A	317.81	1	317.81	3.35	
Rest	35294.0	372	94.88		
Totaal	36167.4	379	95.43		

De resultaten geven geen ondersteuning aan onze hypothese t.a.v. de relatie tussen vertrouwdheid van de werkeenheid en het inzenden van ideeën. Ofschoon weliswaar geen variantie-bronnen een significant resultaat te zien geven, lijken

de tendenties over de gehele linie toch in de voorspelde richting te wijzen; dit vinden we in sterke mate bij de interactie tussen inzenders, werkgroep en afdeling. De hier besproken relatie bleek de tendentie tot kromlijnigheid te vertonen, welke echter niet significant was. De relatie tussen vertrouwdheid en het inzenden van ideeën behoeft naar onze mening verder onderzoek. Zoals ook bij een aantal andere factoren opgemerkt kan worden, zou daarbij in eerste instantie gedacht moeten worden aan de versterking van het meet-instrument. Wij zullen later nog op dit probleem terug komen.

c. Binding

Binding karakteriseerden wij als de mate, waarin het werk en de werkeenheid van betekenis zijn voor de leden, d.w.z. de mate van betrokkenheid bij het werk en de mate waarin men aan de groepen en het werk een zeker prestige ontleent. Deze groepsdimensie komt waarschijnlijk het meest de gangbare definities van het cohesie-begrip nabij. De hypothese was dat werkgroepen en afdelingen met veel ideeën zich zouden kenmerken door een sterkere binding in vergelijking tot werkgroepen en afdelingen met weinig ideeën en dat eveneens inzenders van ideeën een sterkere binding zouden tonen in vergelijking tot niet-inzenders. Wij geven in tabel 18 de analyse-resultaten.

Tabel 18. Variantie-analyse: binding

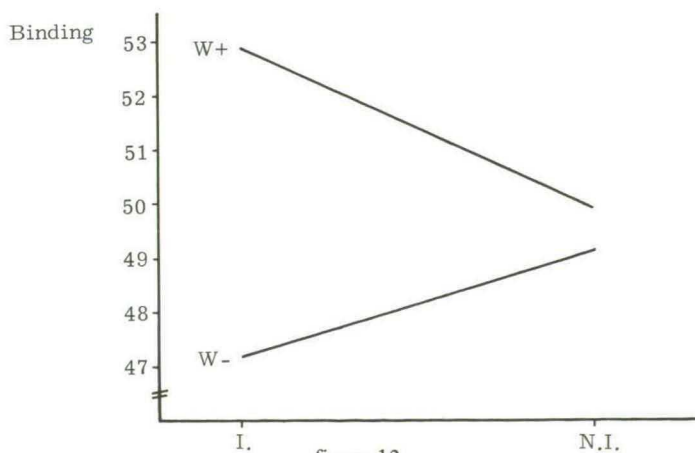
	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	50.72	W+	50.95	A+	49.60
N.I.	49.45	W-	48.66	A-	50.01
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F	
I	124.52	1	124.52	1.33	
W	500.25	1	500.25	5.34*	
A	16.01	1	16.01	0.17	
I x W	384.22	1	384.22	4.10*	
I x A	50.24	1	50.24	0.54	
W x A	16.84	1	16.84	0.18	
I x W x A	4.94	1	4.94	0.53	
Rest	34870.4	372	93.74		
Totaal	35957.6	379	94.87		

* = sign. $P < .05$ TF.05 = 3.86

Uit de resultaten blijkt, in tegenstelling tot onze aanvankelijke hypothese, dat afdelingen, waar veel ideeën worden ingezonden, geen sterkere binding tonen in vergelijking tot afdelingen met weinig ideeën. Wel wordt onze hypothese bevestigd bij de werkgroepen. Werkgroepen met veel ideeën, zo luidt onze bevinding, kenmerken zich door een sterkere binding in vergelijking tot werkgroepen met weinig ideeën. De inzenders onderscheiden zich in voorgaande analyse als afzonderlijke variantiebron niet van de niet-inzenders. De interactie $I \times W$ wordt echter wel significant. Wij geven in tabel 19 en figuur 12 de gemiddelde scores voor verschillende interactie-condities.

Tabel 19

W+		W-	
I.	N.I.	I.	N.I.
52.9	49.9	47.2	49.1



figuur 12

Consistent met onze hypothese blijkt uit voorgaande interactie, dat de wisselwerking tussen inzenders en werkgroep met veel ideeën gekenmerkt wordt door een sterkere binding.

d. Controle

Onder controle wordt hier verstaan de mate, waarin een groep de leden van een groep beoordeelt, reguleert en ook beperkt. Is een dergelijke controle sterk,

dan zal men, zo was onze veronderstelling, moeilijk komen tot het inzenden van ideeën. In de sterk gecontroleerde situatie zal men immers alleen met bepaalde ideeën en meningen naar voren mogen komen. De hypothese luidde daarom: in werkgroepen waar weinig ideeën worden ingezonden bestaat een sterkere mate van controle in vergelijking tot werkgroepen met veel ideeën. Deze hypothese werd ook van toepassing geacht op het onderscheid inzenders versus niet-inzenders en op het onderscheid tussen afdelingen met veel en afdelingen met weinig ideeën. Wij geven in tabel 20 de resultaten van de analyse.

Tabel 20. Variantie-analyse: controle

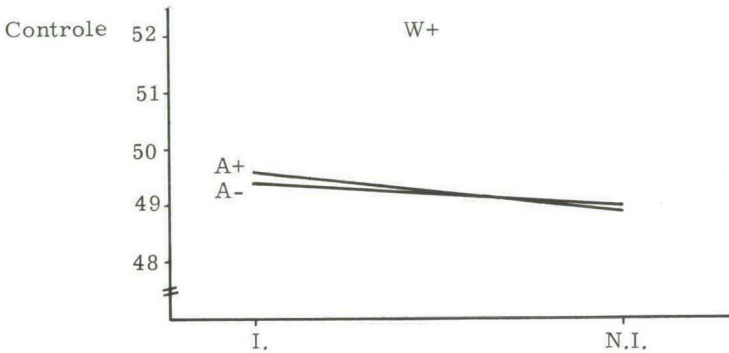
	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	40.49	W+	40.35	A+	40.40
N.I.	40.14	W-	40.13	A-	40.07
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F	
I	9.24	1	9.24	0.14	
W	4.64	1	4.64	0.07	
A	10.11	1	10.11	0.15	
I x W	26.11	1	26.11	0.40	
I x A	57.64	1	57.64	0.88	
W x A	29.57	1	29.57	0.45	
I x W x A	264.50	1	264.50	4.04*	
Rest	24354.9	372	65.47		
Totaal	24756.7	379	65.32		

* = sign. $P < 0.05$ TF.05 = 3.86

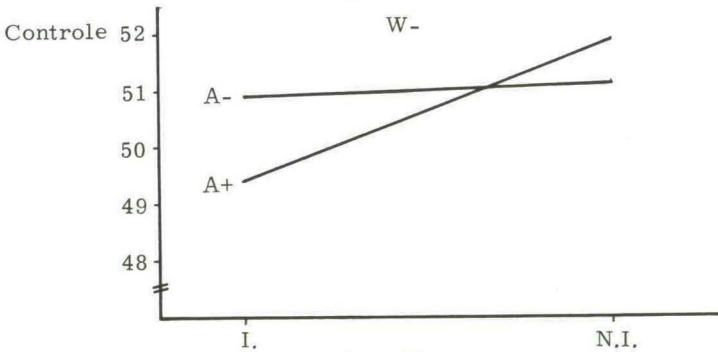
Uit de analyse blijkt dat geen van de drie variantiebronnen afzonderlijk een significant resultaat te zien geven; wel echter wordt de interactie I x W x A significant, een mogelijkheid waarmee wij bij de formulering van onze hypothese rekening hielden. Wij geven in tabel 21 de gemiddelde scores voor de verschillende condities van deze interactie.

Tabel 21

	W+			W-	
	I.	N.I.		I.	N.I.
A+	49.6	48.9	A+	49.4	51.9
A-	49.4	49.0	A-	50.9	51.1



figuur 13



figuur 14

De weergegeven interactie wordt duidelijk wanneer men aan de hand van figuur 14 vergelijkt de conditie $I \times W- \times A-$ met de conditie $I \times W- \times A+$. De eerste conditie wordt gekenmerkt door een sterkere controle in vergelijking tot de tweede conditie, hetgeen in overeenstemming is met onze aanvankelijke hypothese. Voorgaand resultaat sluit aan bij de bevinding van Ganz (1962), waarvan wij in het eerste hoofdstuk melding maakten. Ganz sprak van de belemmeringen voor het inzenden van ideeën in de vorm van vrees voor de chef of voor collega's. Onze resultaten zou men in een dergelijke zin kunnen interpreteren, namelijk, dat collega's of chef een zodanige controle uitoefenen, dat men afziet van het inzenden van ideeën.

Opvallend is, dat de conditie $I \times W+ \times A+$ zich eveneens kenmerkt door een sterkere controle in vergelijking tot $I \times W+ \times A-$. Ogenscheinlijk lijkt dit in tegenspraak met de eerste bevinding. Waarschijnlijk echter maken de afdelingsleiding en de werkgroep-leiding in de veel-ideeën-conditie meer werk van het

ideeënbus-systeem, waardoor ze meer contact hebben met hun inzenders. Hetgeen een sterkere controle met zich mee kan brengen, ook al wordt dit contact gekenmerkt door een duidelijk sociaal leiderschap. Een dergelijke interpretatie wordt nog ondersteund door de bevinding van Teulings (1966), die een positieve correlatie vond tussen het aantal ideeën in een afdeling en de mate van werkoverleg.

e. Statusgelaagdheid of stratificatie

Statusgelaagdheid omschreven wij als de mate, waarin een werkeenheid statushiërarchieën kent. Wij formuleerden de volgende hypothese: werkgroepen (afdelingen) met veel ideeën tonen in geringere mate een statusgelaagdheid in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) met weinig ideeën. In tabel 22 volgen de analyse-resultaten.

Tabel 22. Variantie-analyse: stratificatie

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	56.76	W+	56.05	A+	54.79
N.I.	56.66	W-	57.32	A-	58.79
Var.	Kwadr.	df	Var.	F	
I	0.73	1	0.73	0.003	
W	152.85	1	152.85	0.71	
A	1375.60	1	1375.60	6.37*	
I x W	9.70	1	9.70	0.04	
I x A	266.92	1	266.92	1.24	
W x A	187.60	1	187.60	0.87	
I x W x A	128.87	1	128.87	0.60	
Rest	80382.1	372	216.08		
Totaal	82503.7	379	217.69		

* = sign. $P < 0.05$ TF.05 = 3.86

Onze hypothese t.a.v. de afdelingen wordt in deze analyse ondersteund. Afdelingen waar veel ideeën worden ingezonden tonen in mindere mate een statusgelaagdheid in vergelijking tot afdelingen waar weinig ideeën worden ingezonden. Onze veronderstelling was dat, wanneer er sprake zou zijn van een sterke stratificatie, de intergratie bemoeilijkt zou worden. Dat onze hypothese t.a.v. de werkgroepen niet ondersteund wordt, zal o.i. veroorzaakt worden door de wijze waarop wij ons onderzoek hebben opgezet. Wij zullen hierop aan het eind van dit hoofdstuk nog terugkomen.

f. Werkorganisatie

Onder werkorganisatie wordt hier verstaan de mate, waarin er sprake is van een juiste verdeling van het werk over de mensen en in de tijd; het gaat hier dus om een al dan niet evenredige belasting van de één t.o.v. de ander. Onze hypothese was, dat in werkgroepen en afdelingen met veel ideeën de werkorganisatie positiever gewaardeerd werd in vergelijking tot werkgroepen en afdelingen met weinig ideeën. Wij geven in tabel 23 de resultaten van de analyse. een lage score op de factor werkorganisatie wil hier dus zeggen dat men meer kritisch staat t.o.v. de organisatie van het werk.

Tabel 23. Variantie-analyse: werkorganisatie

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	48.29	W+	49.89	A+	48.26
N.I.	50.34	W-	49.63	A-	51.26

Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F
I	322.19	1	322.19	4.23*
W	6.84	1	6.84	0.09
A	858.00	1	858.00	11.28***
I x W	52.57	1	52.57	0.69
I x A	228.49	1	228.49	3.00
W x A	257.81	1	257.81	3.39
I x W x A	412.95	1	412.95	5.43*
Rest	28306.2	372	76.09	
Totaal	29619.2	379	78.15	

* = sign. $P < .05$ TF.05 = 3.86

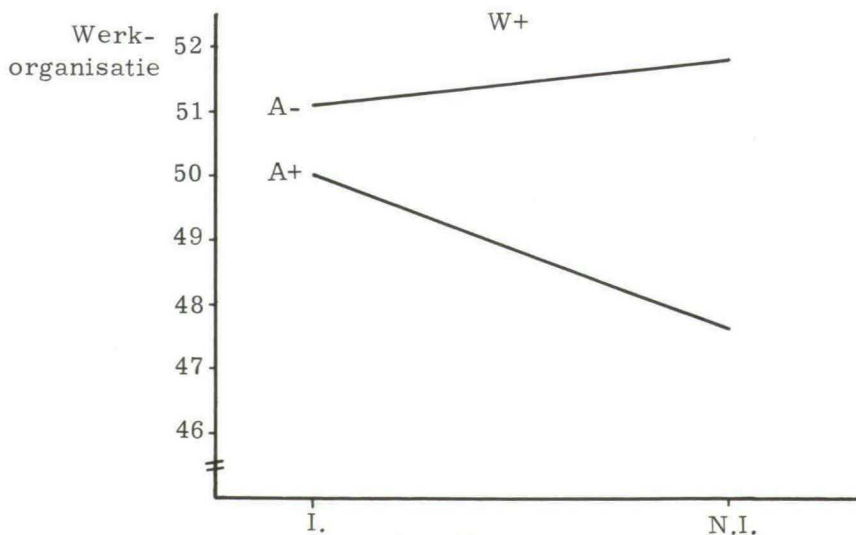
*** = sign. $P < .005$ TF.005 = 8.18

In tegenstelling tot onze hypothese blijken de resultaten een ander beeld te geven dan wij verwachtten. De analyse geeft aan dat inzenders een kritischer houding innemen t.o.v. hun werkorganisatie in vergelijking tot niet-inzenders. Dit zou in overeenstemming kunnen zijn met de bevinding bij het onderzoek naar persoonskenmerken van de ideeën-inzender, waarvan wij melding maakten in het eerste hoofdstuk. Bij dit onderzoek kwam een sterke aanwijzing naar voren dat inzenders er in sterke mate op gericht zijn om problemen uit te zoeken en zich vragen te stellen. Door deze instelling is het zeer wel mogelijk dat de inzenders eerder dan de niet-inzenders bestaande tekorten waarnemen, zich minder conformeren aan de bestaande gang van zaken waarvoor zij alter-

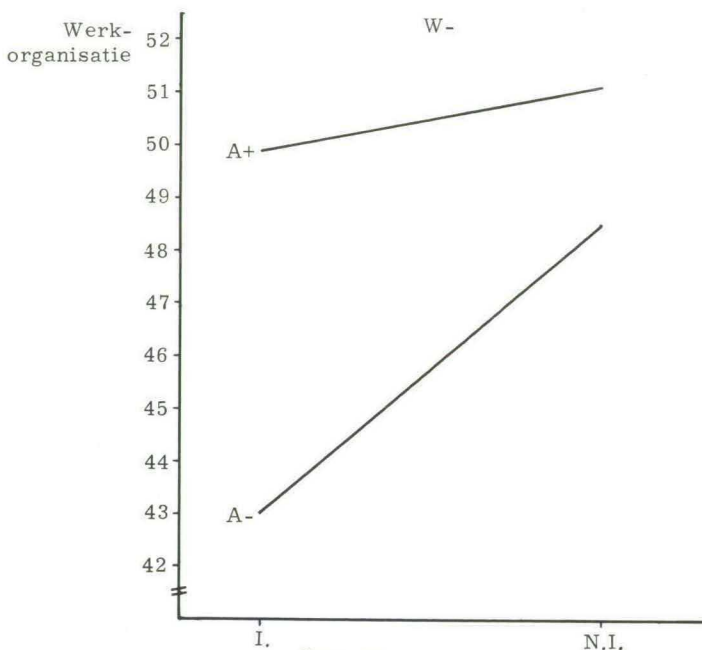
natieven aan willen geven. Als afzonderlijke variantie-bron worden de werkgroepen niet significant, de verklaring is hier waarschijnlijk gelegen in de wijze waarop wij ons onderzoek hebben ingericht; wij komen hier later nog op terug. De verschillen tussen de afdelingen worden in zeer sterke mate significant. In afdelingen met veel ideeën oordeelt men minder gunstig over de organisatie van het werk in vergelijking tot afdelingen met weinig ideeën. Ook deze bevinding is tegengesteld aan onze aanvankelijke hypothese. De interactie-component $I \times W \times A$ geeft echter een verdere nuancering aan voorgaande bevindingen, een nuancering die meer in overeenstemming is met onze aanvankelijke hypothese. Wij geven de gemiddelde scores voor de verschillende interactie-condities in tabel 24.

Tabel 24

W+			W-		
	I.	N.I.		I.	N.I.
A+	50.0	47.6	A+	49.9	51.1
A-	51.1	51.8	A-	43.0	48.5



figuur 15



figuur 16

Hoewel het mogelijk blijft, dat de persoonskenmerken van de inzender leiden tot een meer kritische houding t.o.v. de organisatie van het werk, kan men de houding van de inzender toch niet los zien van de situatie waarin hij verkeert. In de conditie $I \times W- \times A-$ komt een meer kritische reactie t.o.v. de organisatie van het werk naar voren in vergelijking tot de conditie $I \times W+ \times A+$ en ook in vergelijking tot de conditie $I \times W- \times A+$. Deze laatste bevinding is meer in overeenstemming met onze aanvankelijke hypothese dat een meer adequate organisatie van het werk gepaard gaat met een sterke integratie van het totale systeem. De kritischer houding van de inzenders moet o.i. geïnterpreteerd worden als een sterkere integratie van de inzender met het systeem.

g. Toegankelijkheid

Toegankelijkheid werd hiervoor omschreven als de mate waarin een groep open staat voor nieuwelingen. De veronderstelling was dat naarmate een groep een meer open karakter zou tonen, de integratie beter zou verlopen, hetgeen dan zou moeten leiden tot een hogere 'output', in ons geval 'meer ideeën'. Wij stelden daarom de volgende hypothese op: werkgroepen en afdelingen met veel

ideeën tonen een grotere toegankelijkheid in vergelijking tot werkgroepen en afdelingen met weinig ideeën. In tabel 25 zijn de analyse-resultaten opgenomen.

Tabel 25. Variantie-analyse: toegankelijkheid

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	50.91	W+	49.54	A+	51.35
N.I.	49.47	W-	50.21	A-	48.39
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F	
I	158.89	1	158.89	1.92	
W	43.12	1	43.12	0.52	
A	831.17	1	831.17	10.03***	
I x W	390.25	1	390.25	4.71*	
I x A	143.85	1	143.85	1.74	
W x A	72.52	1	72.52	0.88	
I x W x A	383.13	1	383.13	4.62*	
Rest	30825.3	372	82.86		
Totaal	32081.9	379	84.65		

* = sign. $P < .05$ TF.05 = 3.86

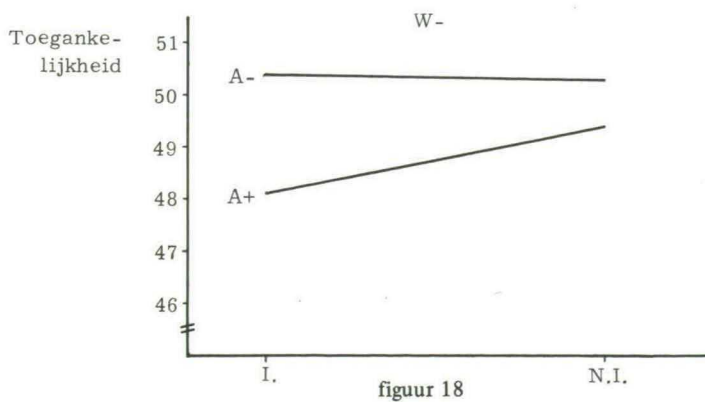
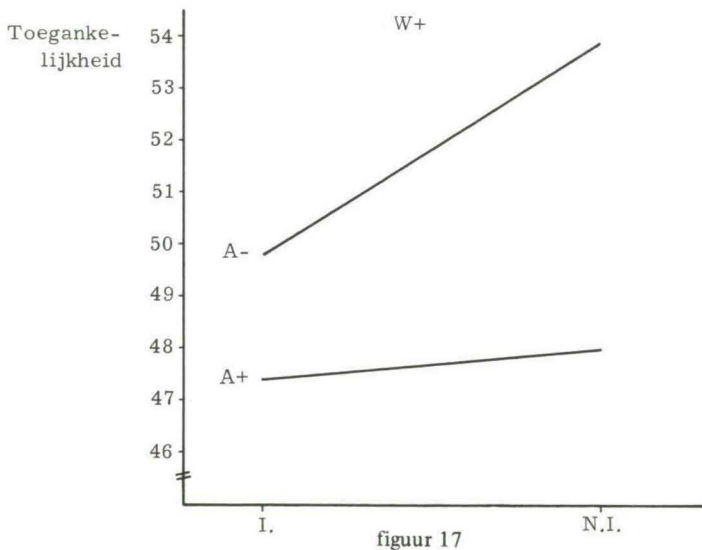
*** = sign. $P < .005$ TF.005 = 8.18

Zoals wij veronderstelden, wordt het verschil tussen inzenders en niet-inzenders als afzonderlijke variantiebron niet significant. In tegenstelling tot onze verwachtingen is dat ook het geval bij de werkgroepen. Beide variantiebronnen komen echter wel in de interactie-componenten naar voren, een mogelijkheid waarmee wij rekening hielden.

Consistent met onze hypothese blijken afdelingen met veel ideeën een grotere mate van toegankelijkheid te vertonen in vergelijking tot afdelingen met weinig ideeën. Twee van de interactie-componenten getoetst tegen de rest-variantie geven een significant resultaat te zien. Toetst men $I \times W$ tegen $I \times W \times A$ dan zal het zonder meer duidelijk zijn, dat $I \times W$ interactie dan niet meer significant is. Wij geven daarom hieronder de $I \times W \times A$ interactie. In tabel 26 en in de beide figuren 17 en 18 zijn de gemiddelde scores voor de verschillende interactie-condities opgenomen.

Tabel 26

	W+			W-	
	I.	N.I.		I.	N.I.
A+	47.4	48.0	A+	48.1	49.4
A-	49.8	53.9	A-	50.4	50.3



De *veel-ideeën-condities* kenmerken zich in deze interactie door een geringere mate van toegankelijkheid, dit in tegenstelling tot onze bevinding bij de afdelingen. De interacties in de 'plus'-conditie zijn volgens deze analyse meer gesloten. Bij deze interacties vinden we eveneens een sterkere binding en eveneens een sterkere controle. Een verklaring voor deze minder toegankelijke interacties in de *veel-ideeën-condities* zou kunnen zijn dat er sprake is van een meer conformeren aan cultuur van de werkrelaties, hetgeen zou kunnen wijzen op een sterkere integratie. In feite gaat het hier om de vraag, welke de relatie is tussen de hier besproken variabelen. Wij zullen aan het eind van dit hoofdstuk hier verder op ingaan.

h. Flexibiliteit

Flexibiliteit omschreven wij als de mate waarin de activiteiten van de groep gekenmerkt worden door betrekkelijk informele procedures in tegenstelling tot een strak de hand houden aan de formele richtlijnen. De hypothese was dat de werkgroepen en de afdelingen met veel ideeën zich zouden kenmerken door een grotere mate van flexibiliteit in vergelijking tot werkgroepen en afdelingen met weinig ideeën. Tabel 27 geeft de uitgevoerde analyse.

Tabel 27. Variantie-analyse: flexibiliteit

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	51.11	W+	49.52	A+	50.62
N.I.	49.69	W-	50.65	A-	49.55
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F	
I	156.57	1	156.57	1.63	
W	121.65	1	121.65	1.26	
A	108.45	1	108.45	1.13	
I x W	107.59	1	107.59	1.12	
I x A	35.46	1	35.46	0.37	
W x A	14.02	1	14.02	0.15	
I x W x A	71.75	1	71.75	0.75	
Rest	35720.1	372	96.02		
Totaal	36192.1	379	95.49		

De resultaten van deze analyse geven geen ondersteuning aan onze hypothese dat flexibiliteit een relatie vertoont met het inzenden van ideeën. Ook hier bleek sprake te zijn van een tendentie tot een kromlijning verband dat echter

niet significant werd. Wij zullen aan het eind van dit hoofdstuk nog op de factor flexibiliteit terugkomen en een relatie aangeven met instrumenteel leiderschap.

i. Onafhankelijkheid

Onafhankelijkheid omschreven wij als de mate waarin een werkeenheid min of meer onafhankelijk van andere groepen functionneert en een relatief onafhankelijke positie kan innemen. De hypothese luidde dat werkgroepen en afdelingen met veel ideeën een grotere mate van onafhankelijkheid zouden vertonen in vergelijking tot werkgroepen en afdelingen met weinig ideeën. Wij geven in tabel 28 de resultaten van de uitgevoerde analyse. Opgemerkt moet worden dat de scores op de factor onafhankelijkheid omgepoold zijn, een lagere score wil hier dus zeggen een grotere mate van onafhankelijkheid.

Tabel 28. Variantie-analyse: onafhankelijkheid

\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I. 52.61		W+ 52.98		A+ 52.80
N.I. 53.49		W- 53.50		A- 53.68
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F
I	58.23	1	58.23	0.57
W	25.27	1	25.27	0.24
A	74.27	1	74.27	0.73
I x W	443.53	1	443.53	4.34*
I x A	30.45	1	30.45	0.30
W x A	12.89	1	12.89	0.13
I x W x A	28.00	1	28.00	0.27
Rest	38051.1	372	102.29	
Totaal	38667.7	379	102.03	

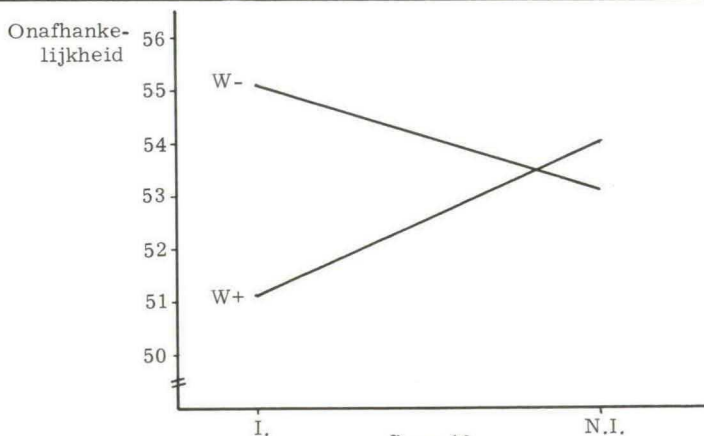
* = sign. $P < .05$ TF.05 = 3.86

Hoewel in deze analyse de resultaten wel in de voorspelde richting gaan, geeft geen van de variantie-bronnen afzonderlijk een significant resultaat te zien. Wel wordt de I x W interactie significant. De onafhankelijkheid van de afdelingen blijkt ook in de interactie-componenten niet naar voren te komen. Wij vinden hier dus geen ondersteuning voor onze hypothese, dat 'plus'-afdelingen een grotere mate van onafhankelijkheid zouden bezitten in vergelijking tot de

'min'-afdelingen. In tabel 29 zijn de gemiddelde scores gegeven voor de verschillende condities van de $I \times W$ interactie.

Tabel 29

W+		W-	
I.	N.I.	I.	N.I.
51.1	54.0	55.1	53.1



figuur 19

Uit deze interactie blijkt, dat de wisselwerking tussen inzenders en werkgroep, waar veel ideeën worden ingezonden, $I \times W +$, wordt gekenmerkt door een grotere mate van onafhankelijkheid in vergelijking tot de interactie tussen inzenders en werkgroepen met weinig ideeën, $I \times W -$. De inzenders zullen hierdoor in de 'plus'-situatie meer hun ideeën kunnen realiseren. Deze bevinding ligt in feite in het verlengde van de onderzoekresultaten bij de factor controle. Bij de interactie $I \times W$ vonden we immers een geringere mate van controle in de *veel-ideeën-conditie*. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat het hier gaat om een grotere mate van psychologische ruimte, die noodzakelijk is voor de participatie aan de ideeënbus.

j. Polarisatie

Polarisatie omschreven wij als de mate waarin een groep werkt aan een enkelvoudige doel- of taakstelling. Naarmate een groep meer gedepolariseerd is, zal aan meerdere taakstellingen gewerkt worden en zal het werk in mindere

mate een routine karakter vertonen. Onze hypothese was dat werkgroepen (afdelingen) met veel ideeën een grotere mate van depolarisatie zouden vertonen in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) met weinig ideeën. Wij geven in tabel 30 de resultaten van de uitgevoerde analyse. Een hogere score wil hier zeggen: een minder gepolariseerd takenpakket.

Tabel 30. Variantie-analyse: polarisatie

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	54.84	W+	52.78	A+	54.62
N.I.	52.92	W-	54.14	A-	52.29
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F	
I	284.97	1	284.97	2.55	
W	175.17	1	175.17	1.57	
A	518.78	1	518.78	4.65*	
I x W	94.69	1	94.69	0.85	
I x A	169.74	1	169.74	1.52	
W x A	122.78	1	122.78	1.10	
I x W x A	371.05	1	371.05	3.23	
Rest	41529.3	372	111.64		
Totaal	42524.3	379	112.20		

* = sign. $P < .05$ TF.05 = 3.86

Onze hypothese wordt hier bevestigd bij de vergelijking tussen afdelingen met veel en afdelingen met weinig ideeën. In afdelingen, waar veel ideeën worden ingezonden bezit het werk in mindere mate een gepolariseerd karakter in vergelijking tot afdelingen waar weinig ideeën worden ingezonden, zo luidt onze bevinding. Naar onze mening hebben wij hier te maken met de invloed van het technische systeem dat in de 'plus'-conditie klaarblijkelijk een meer afwisselend karakter bezit. Dat het om de invloed van het technische systeem gaat, zou dan ook kunnen verklaren waarom onze hypothese t.a.v. de werkgroepen niet bevestigd wordt. In feite heeft dit te maken met de wijze waarop wij ons onderzoek hebben opgezet; wij zullen hierop nog aan het eind van dit hoofdstuk terugkomen.

k. De invloedsverdeling binnen de organisatie

Invloed omschreven wij in ons theoretisch hoofdstuk als ieder proces, waar-

bij men bepaalt, d.w.z. doelbewust beïnvloedt, wat een ander doet. Wij maken daarbij het onderscheid in

1. actieve invloed, d.i. het proces, waarbij men zelf de activiteiten bepaalt,
2. passieve invloed, d.i. het proces waarbij een ander de activiteiten bepaalt,
3. gewenste invloed, d.i. de mate waarin men voor zichzelf wenst een zekere invloed te bezitten.

k.1. Actieve invloed

T.a.v. de actieve invloed formuleerden wij de volgende hypothese: in werkgroepen (afdelingen) waar veel ideeën ingezonden worden, geeft men aan meer actieve invloed uit te kunnen oefenen in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) waar weinig ideeën worden ingezonden. Wij geven in tabel 31 de resultaten van de verrichte analyse.

Tabel 31. Variantie-analyse: actieve invloed

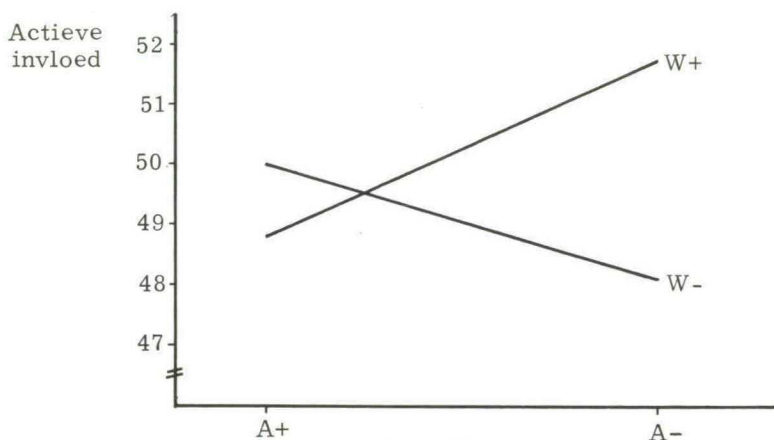
\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I. 49.72		W+ 50.22		A+ 49.72
N.I. 49.84		W- 49.38		A- 49.89
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F
I	1.09	1	1.09	0.01
W	67.37	1	67.37	0.80
A	3.04	1	3.04	0.04
I x W	24.37	1	24.37	0.29
I x A	35.52	1	35.52	0.42
W x A	689.85	1	689.85	8.24***
I x W x A	317.94	1	317.94	3.80
Rest	31156.4	372	83.75	
Totaal	32295.6	379	85.21	

*** = sign. $P < .005$ TF.005 = 8.18

Als afzonderlijke variantiebron toont geen van de drie variantie-bronnen een significant verschil. Wel wordt echter onze hypothese bevestigd in de W x A interactie. Wij geven in tabel 32 de gemiddelde scores voor de verschillende interactie-condities weer.

Tabel 32

W+		W-	
A+	A-	A+	A-
48.8	51.7	50.0	48.1



figuur 20

Deze interactie-component kan het best geïnterpreteerd worden wanneer we vergelijken $W+ \times A-$ met $W- \times A-$. In de $W+ \times A-$ conditie bestaat er een grotere mate van actieve invloed in vergelijking tot $W- \times A-$, hetgeen in overeenstemming is met onze aanvankelijke hypothese. De 'plus'-werkgroep zal trachten een sterkere invloed uit te oefenen op de afdeling (d.i. interactie) teneinde ideeën te doen realiseren. Het loutere feit van inzenden van ideeën is in wezen reeds een poging om actief invloed uit te oefenen op de gang van zaken. Wij zullen bij onze slot-bespreking van de onderzoeks-resultaten ingaan op de relatie tussen actieve invloed en de leiderschaps-factoren.

k.2. Passieve invloed

Volgens onze hypothese t.a.v. passieve invloed kennen werkgroepen en afdelingen met veel ideeën zichzelf een grotere mate van passieve invloed toe dan werkgroepen en afdelingen waar weinig ideeën worden ingezonden. Wij geven in tabel 33 de resultaten van de analyse. De scores van passieve invloed zijn hier omgepoold, een lagere score wil hier zeggen: een grotere mate van passieve invloed.

Tabel 33. Variantie-analyse: passieve invloed

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	51.49	W+	52.59	A+	53.88
N.I.	53.96	W-	53.94	A-	52.65
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F	
I	471.79	1	471.79	4.53*	
W	171.12	1	171.12	1.64	
A	142.87	1	142.87	1.37	
I x W	16.83	1	16.83	0.16	
I x A	244.98	1	244.98	2.35	
W x A	511.79	1	511.79	4.91*	
I x W x A	96.61	1	96.61	0.93	
Rest	38748.2	372	104.16		
Totaal	40404.2	379	106.61		

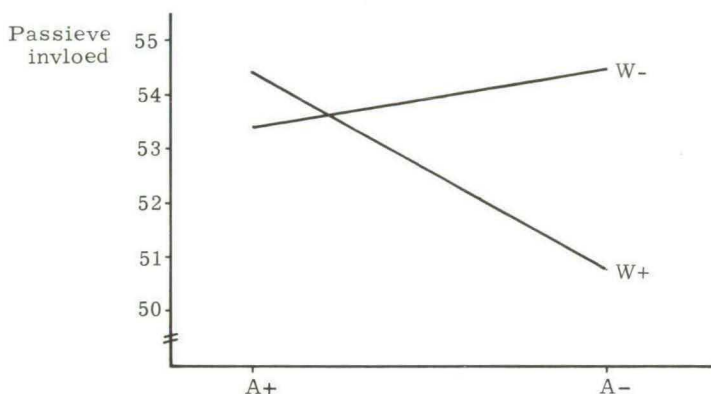
* = sign. $P < 0.05$ TF.05 = 3.86

Tegengesteld aan onze verwachting geven de inzenders in voorgaande analyse aan, een grotere mate van passieve invloed te ondergaan dan de niet-inzenders. Men zou kunnen veronderstellen dat de inzenders, die via de ideeënbus meer contact krijgen met de leiding, ook meer de invloed van de leiding ervaren. Een dergelijke interpretatie is in overeenstemming met onze bevinding bij de factor controle, waarvan wij hiervoor melding maakten en ook met de bevindingen van Williams (1964), die wij in het derde hoofdstuk bespraken. Als afzonderlijke variantie-bron worden de verschillen tussen werkgroepen en afdelingen niet significant. Onze hypothese wordt echter wel ondersteund in de interactie-component $W \times A$. Tabel 34 geeft de gemiddelde scores voor de verschillende interactie-condities.

Tabel 34

W+		W-	
A+	A-	A+	A-
54.4	50.8	53.4	54.5

Vergelijken wij in figuur 21 de $W+ \times A-$ conditie met de $W- \times A-$ conditie, dan vinden wij, zoals onze hypothese was, dat de 'plus'-conditie gepaard gaat



figuur 21

met een sterkere mate van passieve invloed. Dit wijst erop dat de afdelingsleiding in de veel-ideeën-condities meer tracht de gang van zaken ook op lager niveau te beïnvloeden.

k.3. Gewenste invloed

Onze hypothese was dat werkgroepen (afdelingen) waar veel ideeën worden ingezonden, meer invloed wensen te verkrijgen in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) waar weinig ideeën worden ingezonden. Wij geven in tabel 35 de resultaten van de verrichte analyse.

Tabel 35. Variantie-analyse: gewenste invloed

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	49.24	W+	49.68	A+	50.20
N.I.	50.15	W-	50.11	A-	49.59
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F	
I	63.26	1	63.26	0.69	
W	16.84	1	16.84	0.18	
A	35.41	1	35.41	0.39	
I x W	3.83	1	3.83	0.04	
I x A	75.10	1	75.10	0.82	
W x A	64.04	1	64.04	0.70	
I x W x A	88.73	1	88.73	0.97	
Rest	34080.6	372	91.61		
Totaal	34427.8	379	90.84		

In deze analyse vinden we geen relatie tussen de gewenste invloed en het ideeënbuss-criterium. Ook werd geen aanwijzing gevonden voor een eventueel kromlijngige relatie. Het feit dat hier geen verband gevonden werd, kan o.i. op verschillende wijzen verklaard worden. Een eerste verklaring zou kunnen zijn dat bijvoorbeeld niet-inzenders evenzeer trachten een grotere invloed te verkrijgen maar daartoe andere wegen bewandelen. Een andere verklaring kan gelegen zijn in het meetinstrument. Williams (1959) geeft de aanbeveling de gewenste invloed te indiceren voor de mate van actieve en passieve invloed en stelt de volgende formule voor:

$$\frac{ia - ig}{ia - ip}$$

ia = actieve invloed ip = passieve invloed ig = gewenste invloed

Williams spreekt dan van een proportie gewenste invloed. Bij een bewerking zoals Williams voorstelde bleek ons echter dat dan de spreiding zeer gering werd en de resultaten niet verbeterden. Een verder systematisch onderzoek naar de invloeds-schaal, vooral waar het de gewenste invloed betreft, lijkt echter noodzakelijk.

Stijl-integratie

Onder het hoofd stijl-integratie formuleerden wij in het theoretische hoofdstuk een aantal hypothesen; wij zullen hier de resultaten van de analyses weergeven. Stijl-integratie werd omschreven als de overeenstemming, de congruentie, tussen informele normen en gevoelens en de formeel gestelde verwachtingen beleidsuitspraken en procedures. Achtereenvolgens komen hier aan de orde:

- a. Satisfactie met werk en bedrijf
- b. Attitude t.o.v. de ideeënbuss
- c. Vooruitzichten
- d. Communicatie
- e. Belasting

Schematisch overzicht van onderzoeksresultaten t.a.v. satisfactie en attitudevariabelen. De met x aangeduide componenten gaven een significant resultaat te zien. ($x = P < .05$, $xx = P < .01$, $xxx = P < .005$).

	Bedrijfs-satisfactie	Werk-satisfactie	Ideeen-bus-attitude	Promotie-mogelijkheden	Algemene informatie	Belasting
Inzenders	—	—	xxx	—	—	—
Werkgroep	xx	x	—	—	—	—
Afdeling	—	—	—	xx	—	—
Inzenders x Werkgroep x Afd.	—	—	—	—	—	—
Inzenders x Werkgroep	—	—	—	—	—	—
Inzenders x Afdeling	—	—	—	—	—	—
Werkgroep x Afdeling	—	—	—	—	—	—

a, Werksatisfactie en Bedrijfssatisfactie

Beide satisfactie-maten zullen wij hier gezamenlijk bespreken, omdat de bevindingen sterk in elkaars verlengde liggen. In tabel 36 en 37 zijn de resultaten van de variantie-analyses opgenomen. De hypothese was dat werkgroepen (afdelingen) met veel ideeën een hogere werk- en bedrijfssatisfactie zouden tonen in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) met weinig ideeën. Deze hypothese werd analoog van toepassing geacht op het onderscheid inzenders versus niet-inzenders.

Tabel 36. Variantie-analyse: bedrijfssatisfactie

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	54.85	W+	58.52	A+	55.81
N.I.	56.72	W-	53.87	A-	56.57
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F	
I	268.09	1	268.09	1.02	
W	2051.81	1	2051.81	7.84**	
A	55.33	1	55.33	0.21	
I x W	370.92	1	370.92	1.42	
I x A	491.54	1	491.54	1.88	
W x A	45.16	1	45.16	0.17	
I x W x A	204.47	1	204.47	0.78	
Rest	97383.6	372	261.78		
Totaal	100871.	379	266.15		

** = sign. $P < .01$ TF.01 = 6.85

Tabel 37. Variantie-analyse: werksatisfactie

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	56.88	W+	57.65	A+	55.77
N.I.	55.14	W-	53.62	A-	55.49
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F	
I	231.57	1	231.57	0.93	
W	1544.09	1	1544.09	6.22*	
A	7.67	1	7.67	0.03	
I x W	278.16	1	278.16	1.12	
I x A	3.26	1	3.26	0.01	
W x A	230.57	1	230.57	0.93	
I x W x A	143.87	1	143.87	0.58	
Rest	92407.0	372	248.41		
Totaal	94558.4	379	249.50		

* = sign. $P < .05$ TF.05 = 3.86

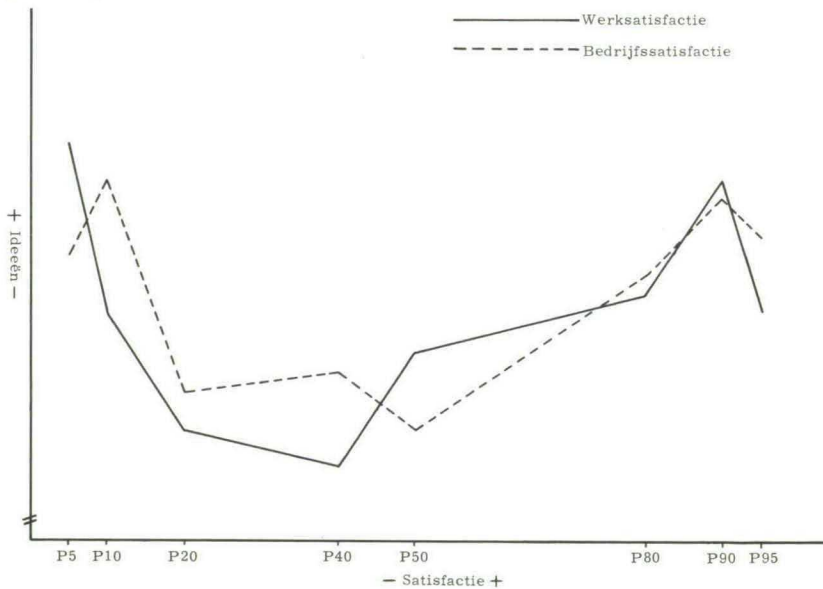
In beide analyses zien we hetzelfde beeld. Inzenders tonen in vergelijking tot niet-inzenders geen verschil in werk- of bedrijfssatisfactie. Dit is eveneens het geval voor het onderscheid in 'plus'- en 'min'-afdelingen. Deze resultaten geven geen ondersteuning aan onze aanvankelijke hypothese t.a.v. de inzenders en afdelingen. Wel wordt de hypothese t.a.v. de werkgroepen bevestigd. Werkgroepen waar veel ideeën worden ingezonden tonen een grotere mate van werk- en bedrijfssatisfactie in vergelijking tot de werkgroepen waar weinig ideeën worden ingezonden. Deze bevinding is inderdaad in overeenstemming met onze oorspronkelijke hypothese.

Omdat de beide andere variantiebronnen geen uitsluitel gaven in de beide analyses besloten wij na te gaan in hoeverre hier wellicht sprake zou zijn van een mogelijk kromlijng verband. Wij berekenden de correlaties, zowel produkt-moment- als de η -correlatie, tussen beide satisfactiematen en het ideeënbus-criterium. De resultaten zagen er als volgt uit:

	r	η
werksatisfactie	.003	.29 (sign. $P < .01$)
bedrijfssatisfactie	.08	.27 (sign. $P < .05$)

Deze berekeningen wijzen er inderdaad op dat hier sprake is van een kromlijng verband. Wij geven dit verband hieronder in figuur 22 weer. Op de x-as geven

wij de percentielwaarden van de satisfactiematen (ruwe scores) en op de y-as geven wij aan het aantal ideeën.

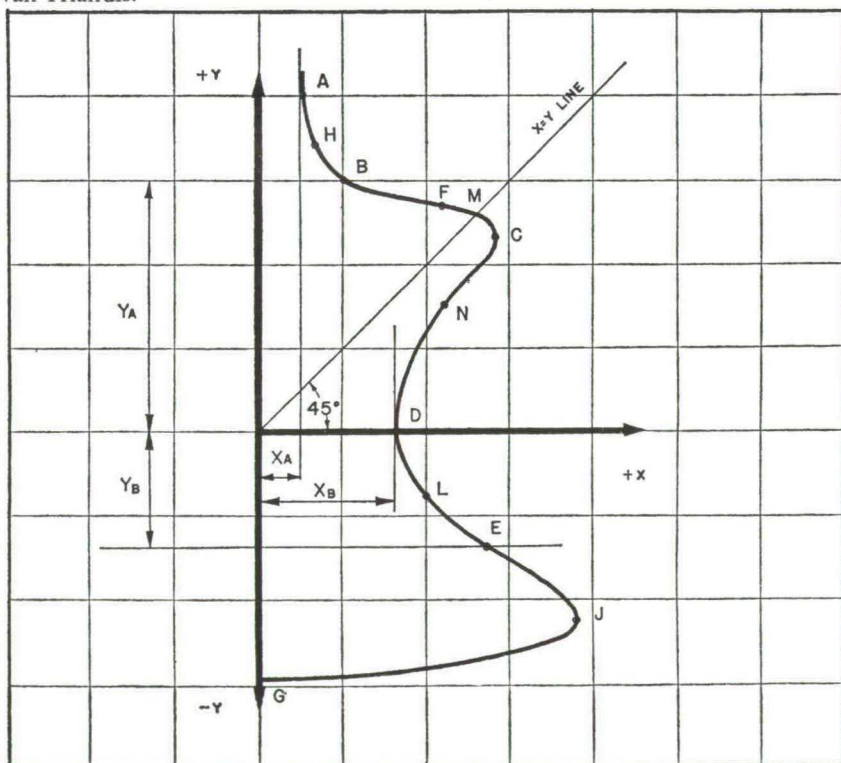


figuur 22

In de eerste plaats is het zeer opvallend in figuur 22 dat bedrijfssatisfactie en werksatisfactie zich ruwweg op eenzelfde wijze gedragen. De lage satisfactiescores blijken gepaard te gaan met een verhoging van het aantal inzendingen, zoals ook het geval is bij de hoge satisfactiescores. Opvallend is ook dat de zeer hoge scores, dus boven het 90ste percentiel, een afname te zien geven van het aantal inzendingen. De satisfactiescores om het gemiddelde heen gaan gepaard met een geringere mate van ideeënbusparticipatie. Van de lagere satisfactiescores zou men kunnen veronderstellen dat de ideeënbus de betekenis heeft van een klachtenbus, waarvan men gebruik maakt om dissonantie te reduceren. Van de zeer hoge satisfactiescores (boven het 90ste percentiel) zou men kunnen veronderstellen dat men geneigd is in mindere mate gebruik te maken van de ideeënbus, maar meer in de directe interactie de ideeën naar voren zal brengen; een andere verklaring kan zijn, dat deze groep minder kritisch is ingesteld.

In 1959 gaf Triandis in een kritiek op studies naar de relatie tussen productiviteit en satisfactie, een model van deze relatie. Naar zijn mening moeten de

magere onderzoeksresultaten verklaard worden door het feit, dat men zich in de diverse onderzoeken te weinig bekommerd om mogelijke kromlijnige relaties en dat men zich ten onrechte baseert op een lineair model. Omdat het model van Triandis sterke overeenkomst vertoont met voorgaande analyse-resultaten, willen wij hiervan melding maken. Wij geven in figuur 23 het model van Triandis.



Op de x-as is uitgezet output, +y is positieve werksatisfactie, -y is negatieve werksatisfactie
figuur 23

Triandis voert een derde variable in, namelijk 'pressure for high production'(P). De waarde van P neemt monotoon toe van punt A via C, D, E en J en bereikt een maximum bij G.

Conditie A houdt in een minimum aan 'pressure to produktion'; een zekere output (x_a) mag wel verwacht worden als gevolg van intrinsieke werksatisfac-

tie. Het is volgens Triandis een utopische situatie. Als de druk tot produktiviteit toeneemt van de punten H, B tot C dan is de satisfactie nog steeds hoog en de produktiviteit is zeer hoog. Vanaf punt C echter zal iedere versterking van de druk tot produktiviteit samengaan met een toename van de dissatisfactie zodat de produktiviteit zal afnemen. Punt D is de positie waarin de werker onverschillig is t.a.v. zijn werk en op een zodanige wijze presteert (X_b), dat het hem in staat stelt 'to get by'. Wanneer de druk tot produktiviteit nog verder toeneemt, bijvoorbeeld onder de dreiging van een eventueel ontslag, dan zal de werker meer produceren dan in de situatie bij punt D, zijn satisfactie zal echter geringer zijn. Bij punt J is de druk extreem, in het meest extreme geval zal dit gebeuren, volgens Triandis 'under threat for life'. Hier zal dan de produktiviteit een tweede maximum vertonen. Een geringe toename in de dissatisfactie zal dan tot punt G leiden, dat Triandis karakteriseert als 'shoot me, I don't care'.

Uiteraard zal men gewoonlijk geen scores vinden buiten de grenzen Y_a en Y_b . Triandis heeft een aantal bekende onderzoeken geplaatst op het continuum in de voorgaande grafiek, waardoor ogenschijnlijk tegenstrijdige onderzoeksresultaten met elkaar toch te rijmen zijn.

Het zal opgevallen zijn dat onze relatie tussen satisfactie en ideeëninzenden een zeer sterke gelijkenis vertoont met het door Triandis voorgestelde profiel. Ook is deze voorstelling van zaken in overeenstemming met het model van Golembiewski, waarbij wij zagen dat geringe leiderschapscongruentie, een directieve atmosfeer en een geringe compatibility toch zouden kunnen leiden tot hoge output, die volgens Golembiewski dan ook gewoonlijk gepaard zou gaan met een geringe satisfactie. Naar onze mening kan in onze bevinding een ondersteuning gezien worden voor zowel het model van Golembiewski als dat van Triandis. Ook de theorie van Likert is in grote lijnen in overeenstemming met de voorgaande bevinding. Likert veronderstelt dat de hoge produktiviteit onder sterke druk weliswaar een direct resultaat is, maar dat op langere termijn de negatieve effecten toch naar voren zullen komen, bijvoorbeeld in de vorm van een toename van het verloop (Likert 1961, pag. 75).

Wanneer de hiervoor besproken relatie tussen satisfactie en het inzenden van ideeën gelijkvormig zou zijn aan relaties tussen satisfactie en andere criteriummaten, dan wordt o.i. begrijpelijk waarom de literatuur t.a.v. de relatie tussen satisfactie en produktiviteit zo weinig eenduidig is. In feite zou men dan ook moeten verwachten dat er in het ene geval positieve verbanden en in het andere geval een negatief verband en in bepaalde situaties helemaal geen enkel verband gevonden zal worden. Onze bevinding staat overigens niet op zichzelf. Zo meldt bijvoorbeeld Morse (1953) t.a.v. correlaties tussen satisfactie en criteri-

ummaten, dat er bij sommige van de vermelde correlaties sprake was van een kromlijng verband. Door dit alles speelt dan bovendien nog het probleem van de wijze waarop factorscores berekend worden.

Men is naar onze mening bij dergelijke onderzoeken op dit punt veelal te weinig kritisch. Tot zover onze bespreking van resultaten t.a.v. beide satisfactiematen.

b. Attitude t.o.v. de ideeënbus

De hypothese was dat werkgroepen (afdelingen) met veel ideeën een positievere attitude t.o.v. de ideeënbus zouden tonen in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) met weinig ideeën. Deze hypothese werd op analoge wijze van toepassing geacht op het onderscheid inzenders versus niet-inzenders. Wij geven in tabel 38 de resultaten van de variantie-analyse.

Tabel 38. Variatie-analyse: attitude t.o.v. ideeënbus

\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}
I. 52.21	W+ 50.06	A+ 50.39
N.I. 48.51	W- 49.04	A- 48.71

Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F
I	1048.27	1	1048.27	11.46***
W	99.04	1	99.04	1.08
A	269.47	1	269.47	2.95
I x W	9.69	1	9.69	0.11
I x A	87.12	1	87.12	0.95
W x A	127.37	1	127.37	1.39
I x W x A	10.02	1	10.02	0.11
Rest	34027.0	372	91.47	
Totaal	35677.9	379	94.14	

*** = sign. $P < .005$ TF.005 = 8.18

Alhoewel de resultaten bij de drie variantie-bronnen wel in de voorspelde richting gaan, wordt echter alleen het verschil bij het onderscheid tussen inzenders en niet-inzenders significant. Mogelijk heeft dit te maken met de hogere scores van de inzenders op de Gordon-factor Originality. De ideeënbus biedt aan de inzender de mogelijkheid om zijn meer onderzoekende instelling ook binnen de organisatie tot zijn recht te laten komen, anders gezegd: de ideeënbus biedt de mogelijkheid tot een stuk zelfwaardering in de rol van inzender van ideeën.

Wij herinneren er hier aan, dat de positieve ideeënbus-attitude van de inzender gepaard gaat met een meer kritische opvatting over de organisatie van het werk (zie hiervoor). Op zich zouden deze bevindingen als een interessante validering van de Originalityfactor van Gordon beschouwd kunnen worden.

c. Vooruitzichten of promotie mogelijkheden

De hypothese was dat in werkgroepen en afdelingen met veel ideeën, men van mening is meer vooruitzichten te hebben in vergelijking tot werkgroepen en afdelingen met weinig ideeën. In tabel 39 volgen de analyse-resultaten.

Tabel 39. Variantie-analyse: vooruitzichten

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	50.39	W+	50.03	A+	51.45
N.I.	49.86	W-	50.29	A-	48.86
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F	
I	87.70	1	87.70	1.02	
W	6.55	1	6.55	0.08	
A	637.01	1	637.01	7.39**	
I x W	27.57	1	27.57	0.32	
I x A	0.21	1	0.21	0.002	
W x A	36.64	1	36.64	0.43	
I x W x A	76.58	1	76.58	0.89	
Rest	32068.2	372	86.20		
Totaal	32940.5	379	86.91		

** = sign. $P < .01$ TF.01 = 6.85

In de analyse wordt alleen het verschil tussen 'plus'- en 'min'-afdelingen significant en inderdaad in de voorspelde richting. Het lijkt niet onaannemelijk dat t.a.v. de werkgroepen de opzet van het onderzoek een rol speelt. Wij komen daarop bij de eindbespreking van de onderzoeksresultaten nader op terug.

d. Communicatie of Algemene informatie

Onze hypothese was dat in werkgroepen (afdelingen) met veel ideeën men van mening is beter geïnformeerd te worden in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen) waar weinig ideeën worden ingezonden. Wij geven in tabel 40 de analyse-resultaten.

Tabel 40. Variantie-analyse: algemene informatie

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	50.10	W+	50.43	A+	50.13
N.I.	49.47	W-	48.87	A-	49.16
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F	
I	30.89	1	30.89	0.44	
W	230.57	1	230.57	3.30	
A	89.09	1	89.09	1.28	
I x W	33.06	1	33.06	0.47	
I x A	8.48	1	8.48	0.12	
W x A	25.27	1	25.27	0.36	
I x W x A	151.78	1	151.78	2.17	
Rest	25973.6	372	69.82		
Totaal	26542.7	379	70.03		

Hoewel in voorgaande analyse de resultaten wel in de voorspelde richting gaan, vinden we geen significante verschillen. Bij een verdere bewerking van ons materiaal bleek geen aanwijzing voor een mogelijk kromlijnige relatie. Het verschil tussen 'plus'- en 'min'-werkgroepen werd bij een voorlopige analyse waar- bij gebruik maakt werd van ruwe-factorscores wel significant. Na transformatie van de scores viel dit significante verschil echter weg. Het lijkt waarschijnlijk, dat de dimensiecommunicatie verder uitgewerkt moet worden, een opmerking, die zonder twijfel ook t.a.v. een aantal andere factoren gemaakt moet worden. Vooralsnog vinden wij voor onze hypothese t.a.v. communicatie geen onder- steuning.

e. Belasting

De hypothese luidde als volgt: in werkgroepen (afdelingen) waar veel ideeën worden ingezonden ervaart men in mindere mate het werk en de werksituatie als een belasting in vergelijking tot werkgroepen (afdelingen), waar weinig ideeën worden ingezonden. Tabel 41 geeft de variantie-analyse weer.

Tabel 41. Variantie-analyse: belasting

	\bar{X}		\bar{X}		\bar{X}
I.	50.97	W+	50.34	A+	50.43
N.I.	49.49	W-	49.47	A-	49.38
Var. bron	Kwadr. som	df	Var.	F	
I	169.47	1	169.47	1.98	
W	72.52	1	72.52	0.85	
A	105.26	1	105.26	1.23	
I x W	36.13	1	36.13	0.42	
I x A	46.54	1	46.54	0.54	
W x A	50.12	1	50.12	0.59	
I x W x A	57.30	1	57.30	0.67	
Rest	31799.3	372	85.48		
Totaal	32336.6	379	85.32		

Onze hypothese wordt in deze analyse niet ondersteund. Bij een verdere bestudering van de cijfers bleek, dat hier sprake was van een tendentie tot een kromlijng verband. Bij de berekening van de η -coëfficiënt bleek dit verband echter niet significant. Evenals bij de factor communicatie moet hier de opmerking gemaakt worden, dat de factor belasting verder uitgewerkt dient te worden.

Samenvatting van de onderzoeks-resultaten

In het voorgaande hebben wij stapsgewijs de resultaten van ons onderzoek besproken. Wij zullen hierna onze bevindingen samenvatten en daarbij ingaan op ons theoretisch uitgangspunt. Wij geven hieronder eerst een schematisch overzicht van de onderzoeksbevindingen.

Schematisch overzicht van de onderzoeksresultaten.

De met x aangeduide componenten gaven een significant resultaat te zien.

(x = $\leq .05$, xx = $\leq .01$, xxx = $\leq .005$)

	In- zen- der	Werk- groep	Afde- ling	Inzender X Werkgroep X Afdeling	Inzen- der X Werk- groep	Inzen- der X Afde- ling	Werk- groep X Afde- ling
Sociaal leiderschap		xxx	xx	x			
Dynamisch leiderschap							x
Instrumenteel leiderschap							
Evenwichtig leiderschap		xxx			x		
Socio-instrumenteel leiderschap		xxx		x			
Evenw.-socio-instrum. leiderschap		xxx					
Samenwerking							
Vertrouwdheid							
Binding		x			x		
Controle				x			
Werkorganisatie	x		xxx	x			
Toegankelijkheid			xxx	x			
Flexibiliteit							
Onafhankelijkheid					x		
Polarisatie			x				
Stratificatie			x				
Actieve invloed							xxx
Passieve invloed	x						x
Gewenste invloed							
Bedrijfssatisfactie		xx					
Werksatisfactie		x					
Ideeënbus-attitude	xxx						
Promotiemogelijkheden			xx				
Algemene informatie							
Belasting							

De inzender van ideeën

In het eerste hoofdstuk werd melding gemaakt van een onderzoek van De Wolff naar de persoonskenmerken van de inzender van ideeën. De ideeën-inzender bleek in dit onderzoek een sterkere contactuele gerichtheid te bezitten in vergelijking tot de niet-inzender; daarnaast gaf dit onderzoek een sterke aanwijzing voor een 'puzzle-mentaliteit' van de ideeën-inzender; de inzender toont in sterkere mate een meer onderzoekende instelling.

In het door ons verrichte onderzoek blijkt de inzender in vergelijking tot de niet-inzender, naast een meer kritische instelling t.o.v. de organisatie van het

werk, een positievere attitude t.o.v. de ideeënbus te bezitten. Deze beide bevindingen zijn op zich een fraaie validering van de resultaten van het onderzoek van De Wolff naar de persoonskenmerken van de ideeën-inzender. De ideeënbus biedt de inzender de mogelijkheid om zijn meer onderzoekende instelling, die zich uit in een meer kritische houding t.o.v. de organisatie van het werk, binnen de organisatie tot zijn recht te laten komen.

In het voorgaand schema zien wij tevens, dat de inzenders een sterkere mate van passieve invloed ervaren, inzenders hebben meer de indruk, dat zij door anderen beïnvloed worden. Dit zou erop kunnen wijzen dat het inzenden van ideeën leidt tot een toename van de interacties met collegae en chefs, hetgeen voor de inzender inhoudt dat hij in sterkere mate de invloed van anderen ondergaat. Een dergelijke interpretatie wordt ondersteund door onze bevinding bij de relatie tussen de factor controle en het inzenden van ideeën. De interactie tussen inzenders, werkgroepen en afdelingen, $I \times W \times A$, blijkt in de 'veel-ideeën-conditie' gepaard te gaan met een sterkere mate van controle. Wij interpreteerden deze bevinding in die zin, dat waarschijnlijk in deze veel-ideeën-conditie de afdelings- en werkgroepleiding meer werk maken van de ideeënbus, hetgeen dan wel moet leiden tot een toeneming van de interacties tussen de verschillende niveaus binnen de organisatie, hetgeen dan ook weer een sterkere controle zou inhouden. Een dergelijke verklaring is consistent met de bevinding t.a.v. de passieve invloed, waarvan wij hierboven melding maakten, namelijk, dat inzenders in vergelijking tot niet-inzenders meer van mening zijn dat zij door anderen o.a. door de leiding, beïnvloed worden.

De werkgroep

Wij zullen hieronder de resultaten t.a.v. de werkgroepen bespreken. Alvorens echter daartoe over te gaan, willen wij hier in het kort de resultaten van een bekend onderzoek van Pelz (1951) samenvatten omdat de bevindingen van Pelz in ons onderzoek niet alleen ondersteund worden, maar ook een verdere nuancering krijgen. Pelz vond bij een onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en 'morale' in eerste instantie geen verband. Bij een latere bewerking voerde hij als nieuwe variabele in: de mate waarin de leider in staat was invloed naar boven uit te oefenen. In onze terminologie zouden we zeggen: de mate waarin de chef in staat was een actieve opwaartse invloed uit te oefenen. Pelz vond toen dat bij leiders die naar boven invloed konden uitoefenen (d.i. interactie) de leiderschapstijl een positief verband toonde met 'morale', terwijl bij

chefs die een dergelijke opwaartse invloed niet konden uitoefenen, deze positieve samenhang tussen leiderschapsstijl en 'morale' afwezig was; in een aantal gevallen was zelfs sprake van een negatief verband tussen leiderschap en 'morale'.

In ons onderzoek vinden wij, dat werkgroepen met veel ideeën, waar het de leiderschapsstijl betreft, zich kenmerken door een sterkere mate van:

- a. sociaal leiderschap,
- b. evenwichtig leiderschap,
- c. socio-instrumenteel leiderschap,
- d. evenwichtig socio-instrumenteel leiderschap.

Eveneens is er bij de werkgroepen met veel ideeën sprake van een grotere binding aan het werk en aan de werkgroep en tevens van een hogere bedrijfs- en werksatisfactie. Interessant is het, dat de interactie tussen werkgroep en afdeling zich in de veel-ideeën-conditie kenmerkt door een sterkere mate van zowel actieve, als passieve invloed.

Consistent met de bevindingen van Pelz vinden wij dat een 'positieve' leiderschapsstijl gepaard gaat met een hogere satisfactie en ook binding en een grotere mate van invloed naar boven.

Terwijl Pelz echter alleen melding maakt van een actieve opwaartse invloed, vinden wij tevens, dat er sprake is van een sterkere neerwaartse invloed. De W x A interactie bij dynamisch leiderschap geeft bovendien nog meer inzicht in de passieve en actieve invloed, die beide in deze interactie naar voren komen. Zowel de passieve als actieve invloed lijkt in de veel-ideeën-conditie erop gericht te zijn ideeën en initiatieven te stimuleren en in praktijk te brengen. In termen van het ideeënbus-criterium zou men kunnen zeggen dat de werkgroep tracht bepaalde ideeën en initiatieven bij de afdelingsleiding ingang te doen vinden en toegepast te krijgen, terwijl omgekeerd de afdelingsleiding de werkgroep zal stimuleren om juist met ideeën en initiatieven naar voren te komen.

In een drietal opzichten betekenen onze bevindingen een nadere uitwerking van de resultaten van Pelz.

In de eerste plaats gaf Pelz slechts een relatie tussen leiderschap, invloed en 'morale'. Een output-criterium werd daarbij niet onderzocht. Onze bevindingen geven aan dat er een samengaan is van leiderschapsstijl, invloed en satisfactie met een output-criterium, in ons geval: veel ideeën.

Een tweede differentiatie van de resultaten van Pelz is dat in ons onderzoek blijkt, dat de positieve relatie tussen leiderschap en 'morale' niet alleen gepaard

gaat met een sterkere invloed naar boven maar eveneens met een sterker invloed naar beneden.

Een derde nuancering op het onderzoek van Pelz betreft de aard van de uitgewisselde invloed. In ons onderzoek blijkt dat de wederzijdse beïnvloeding van werkgroep en afdeling in de veel-ideeën-conditie gepaard gaat met een sterke mate van dynamisch leiderschap, d.w.z. dat zowel afdelings- als werkgroepleiding er op gericht zijn ideeën en initiatieven van ondergeschikten te stimuleren en in praktijk te brengen. Interpreterend zou men kunnen zeggen, dat de invloed aangewend wordt om meer ontplooiingsmogelijkheden te bewerkstelligen.

De afdelingen

Bij de afdelingen in voorgaand schema, valt in de eerste plaats op dat afdelingen met veel ideeën zich kenmerken door een meer sociaal leiderschap in vergelijking tot afdelingen met weinig ideeën. Daarnaast blijken deze 'plus'-afdelingen een grotere mate van toegankelijkheid voor nieuwelingen te bezitten. Het lijkt waarschijnlijk dat deze grotere mate van toegankelijkheid samenhangt met het sterkere sociale leiderschap. Eveneens blijkt in afdelingen met veel ideeën het werk in mindere mate als routine ervaren te worden, men werkt aan verschillende taken en is in mindere mate aan een vaste plaats gebonden. Daarbij blijkt bij deze 'plus'-afdelingen dat men meer kritisch oordeelt over de organisatie van het werk. De afdelingen met veel ideeën blijken in mindere mate status-hiërarchieën te bezitten en men ziet in deze afdelingen tevens meer mogelijkheden om vooruit te komen.

Interessant is het dat drie factoren, namelijk polarisatie, stratificatie en promotiemogelijkheden, in tegenstelling tot onze verwachting geen verschillen te zien geven bij het onderscheid in 'plus'- en 'min'-werkgroepen en wel bij de afdelingen. Deze bevinding verwijst o.i. naar de invloed van het technisch systeem en de wijze waarop wij ons onderzoek hebben opgezet. In ons onderzoek werden steeds binnen één afdeling twee werkgroepen gematched, namelijk één 'veel-ideeën' werkgroep en één 'weinig-ideeën' werkgroep. Deze gematchte groepen waren qua positie, samenstelling, technische uitrusting steeds identiek. Bij de afdelingen daarentegen was van matching geen sprake, het ging hier steeds om verschillende bedrijven met afwijkende technische systemen. Dat de factoren polarisatie, stratificatie en promotiemogelijkheden bij de werkgroepen geen en bij de afdelingen wel significante verschillen te zien gaven, moet waar-

schijnlijk geweten worden aan het feit, dat de technische systemen van de werkgroepen identiek waren maar bij de afdelingen sterk verschilden. Dit kan duidelijk geïllustreerd worden aan de factor promotiemogelijkheden. Het is bij Hoogovens gebruikelijk om bij selecties voor een hogere functie niet alleen te zoeken binnen de werkgroep, waar de vacature is, maar ook te zien of er in andere werkgroepen binnen de afdeling geschikte kandidaten zijn.

De interacties

De wisselwerking tussen inzenders, werkgroep en afdeling, de $I \times W \times A$ interactie, toont in de veel-ideeën-conditie een sterkere mate van socio-instrumenteel leiderschap. De mate, waarin de leider in staat is de verschillende leiderschapscomponenten te integreren blijkt hier dus een positief verband te bezitten met het inzenden van ideeën.

Bij de $I \times W \times A$ interactie blijkt er *zowel* bij de veel-ideeën-conditie *als* bij de weinig-ideeën-conditie sprake te zijn van een toegenomen controle. Deze interactie wordt in de veel-ideeën-conditie gekenmerkt door een sterker sociaal en socio-instrumenteel leiderschap en de eisen, die men in deze interactieconditie stelt aan nieuwelingen liggen hoger, gezien de resultaten bij de factor toegankelijkheid. Voorgaande bevindingen zouden erop kunnen wijzen dat de toegenomen controle in de 'veel-ideeën-conditie' een uiting is van een sterkere integratie van inzender, werkgroep en afdeling. De sterkere controle in de 'weinig-ideeën-conditie' moet o.i. opgevat worden als een uiting van een geringe integratie; immers wij vinden in deze conditie een geringere mate van sociaal en socio-instrumenteel leiderschap en de werk-organisatie wordt ook het minst positief gewaardeerd.

De interactie tussen inzenders en werkgroep, de $I \times W$ interactie, kenmerkt zich in de veel-ideeën-conditie door een meer evenwichtig leiderschap, een sterkere binding aan het werk en aan de groep en door een grotere mate van onafhankelijkheid. Van belang voor de inzender zal het inderdaad zijn te weten, hoe zijn baas op ideeën zal reageren. Heeft hij te doen met een wisselvallige chef, dan zal hij er eerder toe neigen van het inzenden van ideeën af te zien. Interessant is het feit dat de inzender in interactie met de werkgroep met veel ideeën een grotere mate van onafhankelijkheid bezit, die gepaard gaat met een sterkere binding aan werk en groep.

De satisfactie-maten bleken in ons onderzoek een kromlijnijs verband te

tonen met het ideeën-criterium. Bij een analyse op het materiaal bleek deze kromlijnige relatie in grote trekken op het volgende neer te komen: bij een lage satisfactie veel ideeën, bij een 'gemiddelde' satisfactie weinig ideeën, en bij hoge satisfactie weer veel ideeën. De relatie tussen ideeën en satisfactie bleek sterk overeen te komen met een theoretisch model van Triandis (1959) en is consistent met ons theoretisch uitgangspunt; wij komen hierop in de discussie terug.

Een aantal factoren bleken in tegenstelling tot onze verwachtingen geen significante resultaten te tonen. Wij noemen hier allereerst instrumenteel leiderschap en flexibiliteit. Bezieet men de items van beide factoren, dan blijkt dat het hier gaat om het handhavingsprincipe, b.v.

— Mijn baas staat erop dat alles volgens vastgestelde regels gebeurt (instrum. leiderschap).

— Wij moeten ons in onze groep strikt aan de regels houden (flexibiliteit).

Dat beide factoren geen significante resultaten te zien geven, is mogelijk te wijten aan het criterium-probleem. Wanneer wij bijvoorbeeld, in plaats van het inzenden van ideeën een criterium hadden gekozen, dat meer gelegen was in het kader van het handhaven van het systeem, zoals verzuim of te laat komen, dan zou wellicht wel een relatie met instrumenteel leiderschap en flexibiliteit gevonden zijn. Immers beide factoren zijn gericht op het handhaven van het systeem. Algemener gesteld, het is mogelijk dat wat opgaat voor een 'handhavingscriterium' niet opgaat voor een 'innovatief' criterium. Wij wezen er in ons theoretisch hoofdstuk reeds op, dat het criterium-probleem in de literatuur nog te weinig onderzocht is.

Twee factoren, die geen relatie vertoonden met het inzenden van ideeën zijn samenwerking en vertrouwdeheid. Bij beide factoren bleek sprake te zijn van een tendentie tot een kromlijnige relatie met het inzenden van ideeën. In eerste instantie zou o.i. bij deze factoren gedacht moeten worden aan verder onderzoeken zonodig herconstrueren van de gehanteerde meetinstrumenten. Dit geldt overigens voor meerdere factoren, met name voor: algemene informatie en belasting.

T.a.v. samenwerking en vertrouwdeheid zou echter ook een andere interpretatie mogelijk zijn. Wanneer men de items van beide factoren beziet, dan gaat het hier om de afwezigheid van conflicten en de aanwezigheid van vertrouwelijke relaties. Het is mogelijk, dat een groep een sterke integratie bezit, maar dat er wel onderlinge conflicten zijn en de onderlinge relaties een geringe mate van vertrouwdeheid vertonen. Anders gezegd er kan sprake zijn van functionele integratie, maar dit behoeft niet in te houden dat de interpersoonlijke relaties

een vertrouwelijk karakter bezitten of geen conflicten kennen. Een dergelijke interpretatie wordt ondersteund door de bevinding dat wij in de veel-ideeën-omstandigheden wel een sterke binding aan werk en groep aantreffen.

Discussie

Wij baseerden ons bij de formulering van ons theoretisch uitgangspunt op het model van Golembiewski en onderscheidden als aanvulling op dit model drie niveaus van analyse, namelijk:

- a. Inzenders versus niet-inzenders
- b. Werkgroepen met veel- versus werkgroepen met weinig ideeën
- c. Afdelingen met veel- versus afdelingen met weinig ideeën.

Onze veronderstelling was dat men zich niet op een enkel niveau van analyse moest baseren. Anders gezegd was onze stelling dat ieder van deze drie niveaus een relatie zou vertonen met het inzenden van ideeën. In de resultaten van het onderzoek wordt deze veronderstelling ondersteund; vooral komt dit tot uiting bij de leiderschapsfactoren, hetgeen voor ons aanleiding is om te spreken van een leiderschapsklimaat, waarbinnen initiatieven van ondergeschikten tot hun recht kunnen komen. Leiderschap werd door Golembiewski geschetst als een belangrijke factor voor integratie, welke zich zou uiten in een hoge output en een hoge satisfactie. In ons onderzoek vonden wij, consistent met de veronderstelling van Golembiewski, bij veel ideeën een hoge satisfactie en een sterker 'integrerend' leiderschap.

Wij nuanceerden het cohesie-begrip door een aantal groepskenmerken in te voeren, waarvan wij veronderstelden dat deze de integratie van de werkeenheid als systeem zou bevorderen. Onze bevindingen lijken hiermee in overeenstemming.

Zeer sterk wordt het model van Golembiewski ondersteund bij onze bevindingen t.a.v. de satisfactie-maten. Golembiewski veronderstelde dat de volgende combinaties tussen satisfactie en output mogelijk waren:

1. Lage output en hoge satisfactie
2. Hoge output en lage satisfactie
3. Hoge output en hoge satisfactie
4. Lage output en lage satisfactie

De kromlijnige relatie, waarvan wij melding maakten bij de bespreking van de relatie tussen satisfactie en de ideeën-output blijkt met de theoretische veronderstelling van Golembiewski overeen te komen. De relatie tussen bedrijfs-satisfactie en het inzenden van ideeën illustreert de vier combinaties van Golembiewski en voegt daaraan nog een vijfde toe namelijk: een gemiddelde satisfactie met een lage ideeën-output.

Een ander uitgangspunt was onze veronderstelling dat technische systeemvariabelen de output mede zouden bepalen en hoewel wij ons richtten op sociaal-psychologische samenhangen, vonden wij in ons sociaal-psychologisch onderzoek toch een indicatie voor de invloed van het technische systeem bij de onderzoeksresultaten, n.l. ten aanzien van polarisatie, stratificatie en promotiemogelijkheden.

Een aantal opmerkingen willen wij hier tot slot maken. Het zal opgefallen zijn dat wij met zorg onze formulering t.a.v. eventuele causale verbanden open hebben gehouden. Men zou dus zowel kunnen stellen dat sociaal leiderschap leidt tot het inzenden van ideeën als ook dat het inzenden van ideeën leidt tot een sterkere mate van sociaal leiderschap. Anders gezegd, onze resultaten geven slechts relaties aan tussen verschillende variabelen maar niet de richting van een eventuele causaliteit.

Gezien het aantal hypothesen waartoe wij op grond van een theoretisch uitgangspunt kwamen, zou een kruisvalidering van het onderzoek op zijn plaats zijn. Alvorens een dergelijke kruisvalidering te verrichten, zou het o.i. noodzakelijk zijn de gehanteerde meet-instrumenten verder te onderzoeken, waar nodig te herconstrueren of de meetstabieliteit ervan te vergroten. De kruisvalidering was voor ons om een aantal praktische redenen niet realiseerbaar. Hier komt bij dat gezien het tamelijk sterk constant zijn van de afdelingen en werkgroepen, men toch een aantal jaren zou dienen te wachten alvorens het onderzoek in de Hoogovens-situatie herhaald zou kunnen worden. Men zou immers het risico lopen bij de kruisvalidering wederom dezelfde criteriumgroepen te kiezen. Aantrekkelijk zou het zijn, deze kruis-validering te realiseren in een soortgelijk onderzoek bij een ander concern met een afwijkend technisch systeem in vergelijking tot Hoogovens.

T.a.v. het model van Golembiewski willen wij hier nog de opmerking maken dat het model wel verdere uitwerking behoeft, hetgeen Golembiewski zich ook realiseert. Hij noemt zijn model dan ook: A Simplified Model of Small Group Properties.

Een belangrijk punt is o.i. de vraag naar de relatie tussen de verschillende output-criteria. Kritisch kan men staan tegenover de gebrekkige wijze waarop

men in de sociaal-wetenschappelijke literatuur zich verdiept in de analyse van het gekozen onderzoeks-criterium. Vooral de betrouwbaarheid van verschillende in de literatuur vermelde onderzoeks-criteria is o.i. een probleem dat dringend aandacht vraagt.

Een ander probleem is de vraag naar de verhouding tussen micro-variabelen en macro-structuren. Onze benadering heeft zich tot dusver gericht op micro-sociale processen. In het laatste hoofdstuk zullen wij nader op deze micro-macro verhouding ingaan.

HOOFDSTUK VI

MICRO-VARIABLEN EN MACRO-STRUCTUREN

In ons theoretisch hoofdstuk behandelden wij het model van Golembiewski en in grote trekken de systeemtheorieën. Wij trachtten daarbij overeenkomsten tussen beide benaderingen aan te geven. Lammers noemt recent (1968) de benadering van Golembiewski één der schaarse voorbeelden van de 'ideale vorm van theoretiseren: het plaatsen van verspreid (en ogenschijnlijk soms tegenstrijdig) onderzoeksmateriaal in een weldoordacht theoretisch kader, waardoor generalisaties en specificatie van de voorwaarden, waaronder deze geldig zijn, geformuleerd kunnen worden.(cit.)

Wij gaven het model van Golembiewski een uitbreiding en wel in die zin, dat wij rekening wilden houden met een drietal niveaus van analyse. Afgezien van het niveau van de werkgroep bleken ook de resultaten t.a.v. het individuele niveau en dat van het grotere subsysteem (de afdeling) en de verschillende interactie-componenten een ondersteuning te geven van ons theoretisch uitgangspunt.

De benadering van Golembiewski en ook de verdere uitwerking die wij eraan gaven, hanteert voornamelijk micro-variabelen. Katz en Kahn (1966) maken t.a.v. de verhouding tussen de micro- en macro-benaderingen een aantal beharigenswaardige opmerkingen, die wij hieronder kort samenvatten.

De systeemtheorieën bieden volgens deze auteurs de mogelijkheid om de macro-benadering van de socioloog en de micro-benadering van de psycholoog te integreren. Het gaat bij beide benaderingen niet om een verschil in abstractie of generaliseerbaarheid. Katz en Kahn formuleren het onderscheid als volgt: 'The main difference is that the more global, all embracing theories of the sociologist are directed at an understanding of the total pattern of events. The psychological theories are more concerned with finding some general aspect of all social situations even though they may be dealing only a segment of the problem'.

De zwakte van de macro-benadering (Katz en Kahn) is dat de meer globale aard van de gehanteerde concepten niet voldoende specificatie inhouden van de psychologische dynamieken. De zwakte van de micro-benadering is van tweëlei aard. In de eerste plaats heeft de micro-benadering zich bezig gehouden met een beperkt aantal van de betekenisvolle variabelen in de totale situatie. Daar-

naast heeft de micro-benadering zich vaak bezig gehouden met de verkeerde variabelen en heeft ze te sterk gestuwd in de richting van het aantonen van algemene geldigheid van een fundamenteel principe.

Volgens Katz en Kahn kunnen de zwakheden van beide benaderingen overwonnen worden, wanneer men tracht de micro-benaderingen te combineren met de concepten die uit de macro-benaderingen resulteren. Dit houdt in, dat macro-concepten vertaald worden in een groot aantal micro-concepten en omgekeerd, dat micro-concepten gerelateerd kunnen worden aan de macro-concepten.

De macro-benadering beschrijft dan het probleem in meer algemene termen, die vervolgens een meer detaillistische uitwerking vragen in de micro-concepten. In de sociale psychologie is de discussie t.a.v. de micro-macro-verhouding reeds lange tijd gaande. Verschillende auteurs wijzen erop dat de sociale psychologie in deze een brugfunctie zal dienen te vervullen (zie Van Leent, 1962).

Beziet men de bedrijfspsychologische literatuur, dan wordt men nogal eens gefraspeerd door de eclectische keuze van de in verschillende onderzoeken gehanteerde variabelen. Men zou bij het model van Golembiewski en de daaraan door ons gegeven uitwerking de vraag kunnen stellen: 'Waarom deze variabelen?'. Men kan dan allerlei argumenten aanvoeren, zoals b.v. eerder verrichte onderzoeken, maar theoretisch bezien is het probleem daarmee niet opgelost. Van belang wordt het macro-dimensies van een systeem te vinden die bij detaillering de micro-concepten dekken. Een empirische benadering is o.i. een mogelijkheid om nader inzicht in de onderhavige problematiek te verkrijgen.

Teneinde meer inzicht te krijgen in de vraag naar de relatie tussen de in het onderzoek gehanteerde micro-variabelen, hebben wij gepoogd een clusteranalyse te verrichten op de intercorrelaties tussen de factorscores van de dimensies die wij in het ideeënbusonderzoek opnamen. Deze clusteranalyse was bedoeld als een eerste exploratie. Wij volgen daartoe het clusteranalyse-model van Trion (1939). Onze veronderstelling hierbij was dat deze clusters van micro-variabelen dan geïnterpreteerd zouden kunnen worden als macro-dimensies, hetgeen naar onze mening inderdaad mogelijk bleek.

In Bijlage IV wordt de formatie van de clusters plus B-waarden en de correlatie-matrix gegeven. Een viertal clusters resulteerden uit deze analyse. Wij geven deze clusters hieronder weer.

Cluster I

Sociaal leiderschap
 Evenwichtig leiderschap
 Dynamisch leiderschap
 Werksatisfactie
 Bedrijfssatisfactie
 Belasting
 Promotiemogelijkheden
 Attitude t.o.v. de ideeënbus
 Algemene informatie

Cluster II

Flexibiliteit
 Onafhankelijkheid
 Instrumenteel leiderschap
 Bindingskracht

Cluster III

Werkorganisatie
 Samenwerking
 Sociale controle
 Attitude t.o.v. formele regels*

Cluster IV

Actieve invloed
 Gewenste invloed
 Passieve invloed.

Als een volgende stap besloten wij vervolgens een factoranalyse naar vier factoren te verrichten op de oorspronkelijke items. Wij kozen hiervoor een analyse naar vier factoren, omdat wij in de clusteranalyse vier duidelijke clusters vonden.**

Wij besloten tot deze factoranalyse op de correlaties tussen de items om de clusters beter te kunnen interpreteren en om tegelijkertijd na te gaan of de structuur, die bij de clusteranalyse naar voren kwam ook bij een factoranalyse op de items terug zou komen. Dit laatste bleek, zoals verwacht kon worden, inderdaad het geval te zijn. Wij geven hieronder een overzicht van de factoranalyse, waarbij we uitsluitend opnamen de items met de hoogste factorladingen.

Gebruikt werd principal components, normaal varimax rotatie en één werd in de diagonaal geplaatst. De factoren zijn achtereenvolgens benoemd als:

Factor I: Ontplooiing

Factor II: Invloed

* De term attitude t.o.v. formele regels had betrekking op een korte vragenlijst die in ons onderzoek meegenomen werd teneinde enige gegevens over deze schaal te verzamelen.

** De keuze van vier factoren wordt overigens nog ondersteund door de observatie dat bij andere factoranalyses op soortgelijke vragenlijsten de curve van de eigenwaarden na vier factoren nogal eens een knik te zien geeft.

Factor III: Maintenance Synergy

Factor IV: Effective Synergy

Factoranalyse naar 4 factoren. Vervolg op clusteranalyse.

Principal components 1 in diagonaal normal Varimax $n = 380$

<i>Factor I Ontplooiing</i>	<i>Factorloading</i>
– Mijn baas zorgt er voor dat je op je gemak voelt als je met hem praat	.62
– Mijn baas geeft uiting aan zijn waardering wanneer één van zijn mensen goed gewerkt heeft	.59
– Mijn baas houdt op kritieke momenten het hoofd koel	.59
– Over mijn huidige werk ben ik enthousiast	.57
– Mijn huidige werk geeft mij een goede kans te laten zien wat ik waard ben	.56
– Mijn baas is iemand met een vaste gedragslijn	.56
– Hoogovens is een prettig bedrijf om in te werken	.55
– Mijn baas is vriendelijk en staat open voor al zijn personeel	.54
– Ik verwacht binnen dit bedrijf een goede carrière te zullen maken	.53
– Het laatste jaar is mijn werk interessanter geworden	.52
– Ik heb goede vooruitzichten op promotie	.51
– Ik voel mij aan het einde van de dag nog voldoende fit	.50
<i>Factor II Invloed in de organisatie</i>	
– Invloed op de baas	.76
– Gewenste invloed op de baas	.76
– Gewenste invloed op hogere leiding	.71
– Invloed op hogere leiding	.70
– Invloed op collega's	.63
– Gewenste invloed op collega's	.62
– Invloed van collega's	.55
<i>Factor III Maintenance Synergy</i>	
– Onze groep is strak georganiseerd	.50
– We moeten ons in onze groep strikt aan de regels houden	.48
– De activiteiten van onze groep worden beïnvloed door een grotere groep waar wij deel van uitmaken	.46
– Onze groep werkt met andere groepen samen	.44
– Onze werkgroep heeft een heel speciale taak	.41
– Sommige mensen in de werkgroep bespreken met elkaar hun persoonlijke problemen	.41
– Ieder zou het gevoel hebben 'zijn gezicht te verliezen' als de groep niet goed zou werken	.40
– We moeten ons strak aan de werktijden houden	.39
– Mijn baas let erop dat iedereen zijn uiterste best doet	.39
– Je moet wel een bepaalde vooropleiding hebben als je in onze groep wilt komen werken	.39
– Het werk wordt vooraf helemaal uitgekiend en gepland	.38
– Onze groep verdeelt zijn aandacht over verschillende taken	.37
– Het hangt van de opleiding af, of men al dan niet in onze groep kan komen werken	.35

<i>Factor IV Effective Synergy</i>	<i>Factorlading</i>
– In onze groep ergert men zich aan elkaar	.59
– Sommige mensen in onze groep schijnen niet te kunnen samenwerken	.58
– Door sommige mensen in onze groep ontstaan er onderlinge ruzietjes en kleine wrijvingen	.55
– In onze werkgroep bestaan nogal eens onderlinge spanningen, hetgeen het werk niet ten goede komt	.53
– Niet ieder in onze groep heeft genoeg te doen	.50
– Het werk in onze groep wordt vaak onderbroken omdat er weinig te doen is	.46
– In onze werkgroep gaat men vertrouwelijk met elkaar om	.45
– Er zijn perioden, waarin onze werkgroep niets doet	.43
– Zo nu en dan wordt er op een enkeling in onze groep door de anderen druk uitgeoefend ander werk te zoeken	.41

De overeenkomst tussen factor I en cluster I zal duidelijk zijn. Opvalt dat de factor instrumenteel leiderschap in deze eerste factor geen hoge factorladingen vertoont. Om in termen van Likert te spreken komt hier ondersteunend leiderschap naar voren. Daarnaast tonen ook in de satisfactie-items en de promotiemogelijkheden duidelijke factorladingen, evenals het laatste item uit de factor Belasting. Het gaat hier kennelijk om de betrokkenheid en de mogelijkheden tot ontplooiing. Wij besloten deze macro-dimensie daarom te benoemen als: Ontplooiing.

De tweede factor komt overeen met het vierde cluster in de clusteranalyse. Het is hier wel opvallend dat de sterkste factorladingen hier naar voren komen bij die items, die een actieve of gewenste invloed inhouden. De items die een passieve invloed inhouden tonen een aanzienlijk geringere factorlading. Het gaat hier kennelijk om het kunnen of willen uitoefenen van macht, van invloed. Wij noemden deze factor: Invloed in de organisatie.

De derde factor, die overeen komt met cluster II betitelden wij als Maintenance Synergy, in navolging van Cattell (1951). Synergy wordt omschreven als de totale hoeveelheid energie, waarover een sociaal systeem kan beschikken. Maintenance Synergy wordt dan omschreven als dat gedeelte van de totale energie, dat erop gericht is het sociaal systeem in stand te houden. Bezien we deze itemcontent, dan kunnen we concluderen dat het hier gaat om het handhavingsprincipe. Het gaat om handhaving van de regels, de werktijden, etc. Deze factor toont een duidelijke overeenkomst met een factor die Hemphill (1956) bij een factoranalyse op de correlaties tussen groepsdimensies beschreef; een factor die men inderdaad een second order factor zou kunnen noemen. Hemphill noemde deze factor 'Behavior Regulation Appearing as Social Structure'. De leiderschapsdimensie instrumenteel leiderschap komt ook bij deze Maintenance factor naar voren. Bezie men de itemcontent van de

factor instrumenteel leiderschap, dan blijkt inderdaad, dat het hier niet zo zeer gaat om een 'output gerichtheid' maar inderdaad meer om het handhavings-principe.

Gaan we tot slot in op de vierde factor die overeenkomt met het derde cluster uit de clusteranalyse. Wederom in navolging van Cattell (1951) benoemen wij deze factor als 'Effective Synergy'. Effective Synergy kan dan omschreven worden als een gedeelte van de totaal beschikbare energie, dat gericht is op de effectuering van de doeleinden van het sociale systeem. Bezie men de itemcontent van deze vierde dimensie, dan ziet men dat het hier gaat om de samenwerkingspatronen, en de organisatie in het werk en de resultaten daarvan. Opvallend is ook dat het instrumentele leiderschap hier niet naar voren komt. Dit ondersteunt de stelling, dat instrumenteel leiderschap feitelijk veel meer opgevat moet worden als handhavend leiderschap. Dit dan in tegenstelling tot de gangbare en o.i. onjuiste opvatting, dat instrumenteel leiderschap opgevat zou kunnen worden als effectief leiderschap. Wanneer de macrostructuur, die in voorgaande analyses naar voren komt, inderdaad juist zou zijn, dan zou men de hypothese kunnen stellen dat een vijfde leiderschapsdimensie onderscheiden kan worden die men effectief leiderschap zou kunnen noemen, en die onafhankelijk t.o.v. de vier andere leiderschapsfactoren zou moeten zijn. Wij stelden een onderzoek naar deze hypothese in. Uitvoeriger zullen wij hier t.z.t. over rapporteren. Het zij hier voldoende te vermelden dat wij deze vijfde leiderschapsdimensie konden aantonen en dat deze onafhankelijk t.o.v. de vier andere leiderschapsdimensies bleef. Inmiddels werd een kruisvalidering op dit onderzoek verricht, en de resultaten bevestigden inderdaad de eerste bevindingen.

Deze laatste resultaten t.a.v. de leiderschapsdimensie ondersteunen de stelling van Katz en Kahn (1966) dat een combinatie van micro- en macrobenaderingen ertoe kan leiden meer inzicht te krijgen in de betekenis van de gehanteerde variabelen, hetgeen dan weer leidt tot de hantering van meer adequate variabelen in een bepaalde vraagstelling.

Golembiewski (1962) geeft in zijn uitstekende verhandeling over de kleine-groep literatuur een samenvatting van een drietal zeer belangrijke leiderschapsstudies. Wij geven dit schema hier weer.

Dimensions suggested by factor analysis of the behavior of leaders

Investigator	Number and Type of Variables	Factor and Variables in the High Loadings		
		Factor I	Factor II	Factor III
I Wherry	13 items describing the behavior of officers as rated by other officers	Forceful leadership and initiative Bold Forceful Not timid Quick to take lead Job competence and performance Competent Alert Persevering	Proper attitude toward job Sincere Helpful Cooperative	Successful interpersonal relations Genial Cordial Well-liked
II Hemphill and Coons	9 major areas tapped by 150 items, leaders' behavior described by leaders and group members	Objective attainment 'Related to output' 'Initiation and organization'	Group interaction facilitation 'enable to recognize their functions'	Maintenance of membership 'Behavior which is socially agreeable to group members'
III Halpin and Winer	9 major areas tapped by questionnaire, crew members rate aircraft commanders as leaders	Production emphasis 'Stresses being ahead of competing crews' 'Encourages over-time work' 'Needless crewmembers for greater effort'	Initiating structure 'Maintenance definite standards of performance' 'Enforces standard operating procedures' 'Assigns crewmembers to specific tasks'	Consideration 'Characterized by warmth of personal relationships, readiness to explain actions, and willingness to listen to sub-ordinates' 'Sensitivity' (social awareness) Commander 'stresses being socially acceptable . . . is sensitive to what goes on in the crew and particularly to conflict'.

Dit overzicht is in overeenstemming met het overzicht van Kahn en Katz (1966) waarbij zij het leiderschap in een drietal hoofdklassen* onderscheiden, namelijk in

- Differentiation of supervisory role
- Closeness of supervision
- Employer orientation.

Het gaat hier steeds om een drietal macro-dimensies van leiderschap, en deze zijn o.i. in overeenstemming met de drie macrodimensies waar wij melding van maakten, namelijk: ontplooiing, effective and maintenance synergy. Naar onze mening kan gesteld worden dat de momenteel bekende leiderschapsstudies inderdaad onze macro-dimensie ondersteunen.

Voorgaande poging om te zoeken naar een macro-structuur in de veelheid van micro-variabelen is o.i. niet meer dan een aanzet. Zeer onlangs werd door ons een poging gedaan de voorgaande analyse te herhalen. Wij gebruikten daarvoor enquête-gegevens van een enquête bij twee stafafdelingen; een totaal andere populatie dus in vergelijking tot de produktie-populatie waarop de eerste analyse gedaan werd. Het was jammer dat de tweede enquête niet geheel gelijk was aan die voor het ideeënbusonderzoek. Met name de invloedsschaal van Tannenbaum namen wij niet in dit laatste onderzoek op. Ook hier vonden wij echter wel weer de drie andere factoren, namelijk: Ontplooiing, Effective and Maintenance Synergy. Een vierde factor bleek hier weer specifiek te worden, en wel de factor promotiemogelijkheden. Dit laatste zou ondersteunen, evenals het opvallende verschijnsel van het verloop van de curve van de eigenwaarden, dat inderdaad bij dergelijke onderzoeken een viertal macro-dimensies kunnen worden onderscheiden.

Met voorgaande aanzet tot een nieuwe zeer belangrijke vraagstelling willen wij dit werkstuk besluiten. O.i. is deze vraagstelling zeer belangrijk omdat het vanuit de macro-dimensies van systemen beter mogelijk zal worden scherper hypothesen te formuleren t.a.v. de vraagstellingen. Laten wij een voorbeeld geven: Wanneer men als onderzoekscriterium een typisch 'handhavingscriterium' zou kiezen zoals bijvoorbeeld Verzuim, dan zou men de hypothese kunnen stellen dat vooral de maintenance synergy een relatie met een dergelijk criterium zal vertonen. Wil men dan vervolgens van de macro-microladder afdalen, dan zou de hypothese gesteld kunnen worden dat instrumenteel leiderschap een relatie met verzuim zal vertonen. In feite zien we hier het criteriumprobleem dan weer terug waarop wij hiervoor reeds wezen.

* Zie ook Krech, Crutchfield en Ballachey, 1962, p. 432 e.v.

Zeer boeiend kan het worden wanneer men erin slaagt technische systeemvariabelen in dergelijke sociaal-psychologische onderzoeken op te nemen. Het lijkt dan niet uitgesloten dat zowel technische als sociale systeemvariabelen zullen opgaan in een macrostructuur, zoals wij hiervoor gaven. Het zou dan wellicht ook mogelijk worden een model als dat van Golembiewski verder uit te werken, waarbij men dan ook de technologische variabelen een plaats in het model zou kunnen geven. Een nadere uitwerking en verdere kruisvalideringen zijn stellig op hun plaats.

Het mag duidelijk zijn dat onze oorspronkelijke vraagstelling zich steeds meer verbreedde. Vanuit een betrekkelijk concrete vraagstelling kwamen wij tenslotte uit op één van de meest klemmende problemen in de sociale psychologie, namelijk de micro-macroverhouding. Veel moet er nog gedaan worden, hopelijk hebben wij hier een eerste stap gezet. Ongetwijfeld roept ons onderzoek meer vragen op dan er beantwoord worden.

SAMENVATTING

Een belangrijk deel van de bedrijfspsychologische literatuur houdt zich bezig met de relatie tussen sociaal-psychologische variabelen en prestatie. Het is o.i. juister onderzoek in te stellen naar de relatie tussen sociaal psychologische variabelen enerzijds en anderzijds de inspanning, die men zich getroosten wil om een bepaald resultaat te bereiken. Het inzenden van ideeën kan beschouwd worden als een maat voor een dergelijke inspanning. Ons onderzoek richtte zich op de relatie tussen enerzijds het inzenden van ideeën en anderzijds:

- a. leiderschap,
- b. groepskenmerken,
- c. satisfactie- en attitude-variabelen.

Voor de formulering van onze hypothesen werd een uitgangspunt gevonden in het model van Golembiewski (1965), een theoretisch model dat bestaande, ogenschijnlijk tegenstrijdige onderzoeksbevindingen en theorieën integreert. Daarnaast illustreert het model belangrijke principes, die door systeem-theoretici op een meer abstract niveau naar voren zijn gebracht. Wij gaven aan het model van Golembiewski een aanvulling en wel in die zin dat men zich bij probleemstellingen als de onze niet louter moet richten op de kleine groep maar evenzeer op het individuele niveau en op het grotere geheel waarvan de kleine groep een onderdeel uitmaakt. Wij onderscheiden daarom in ons onderzoek:

1. Inzenders van ideeën versus niet-inzenders
2. Werkgroepen met veel ideeën versus werkgroepen met weinig ideeën
3. Afdelingen met veel ideeën versus afdelingen met weinig ideeën

Het onderzoek werd verricht bij een achttal produktieafdelingen bij Hoogovens. Het analyse-model dat door ons gebruikt werd, was een drievoudige variantie-analyse met ongelijke cel-frequenties, waarvoor wij de oplossing van Winer (1962) volgden, zijnde een 'least square' oplossing. In het onderzoek werden de volgende schalen gebruikt:

1. Een Nederlandse bewerking van de leiderschapsschaal van Fleishman

2. Een Nederlandse bewerking van Hemphill's groepskenmerkenschaal
3. De invloedsschaal van Tannenbaum c.s
4. Een ideeënbus-attitudeschaal
5. Satisfactie- en attitude-schalen, zoals deze door de Psychologische Dienst van Hoogovens geconstrueerd zijn.

Resultaten

Inzenders van ideeën tonen in vergelijking tot niet-inzenders een positievere attitude t.o.v. de ideeënbus, maar zijn tevens kritischer t.a.v. de organisatie van het werk. De inzender van ideeën blijkt een grotere mate van passieve invloed te ervaren, hetgeen waarschijnlijk een gevolg is van het feit dat inzenders via de ideeënbus meer contact krijgen met de hogere leiding.

De resultaten van het onderzoek bevestigen en nuanceren het bekende onderzoek van Pelz (1952). Wij namen in ons onderzoek naar aanleiding van de theorieën van Blake en Mouton (1964), naast de vier leiderschapsdimensies uit de leiderschapsschaal, twee combinatiescores op; namelijk socio-instrumenteel en evenwichtig socio-instrumenteel leiderschap. Het leiderschap in werkgroepen met veel ideeën kenmerkt zich in vergelijking tot het leiderschap in werkgroepen met weinig ideeën door een sterker sociaal leiderschap, een meer evenwichtig leiderschap en een hogere mate van zowel socio-instrumenteel als evenwichtig socio-instrumenteel leiderschap. Consistent met het onderzoek van Pelz is er bij deze werkgroepen sprake van een hogere werk- en bedrijfs-satisfactie, een sterkere binding aan werk en werkgroep en kenmerkt de wisselwerking tussen deze werkgroepen en afdelingen met veel ideeën zich door een sterke actieve invloed. Naast de sterke actieve invloed bij deze interactie is er in de veel-ideeën-conditie eveneens sprake van een grotere passieve invloed en een sterker dynamisch leiderschap. Pelz vond in zijn onderzoek een verband tussen satisfactie, leiderschap en opwaartse actieve invloed. Wij zien ook hier deze factoren samengaan, maar daarbij in de eerste plaats veel ideeën, daarnaast ook een sterkere invloed van boven af en ook een meer dynamisch leiderschap, d.w.z. een leiderschap dat erop gericht is initiatieven en ideeën van ondergeschikten te stimuleren en ook in praktijk te brengen.

Afdelingen met veel ideeën kenmerken zich in vergelijking tot afdelingen met weinig ideeën door een sterker sociaal leiderschap, tonen een groter mate van toegankelijkheid en het werk wordt in deze afdelingen minder ervaren als een routine, men is minder aan één plek gebonden en werkt aan verschillende

taken. Afdelingen met veel ideeën vertonen, in vergelijking tot de afdelingen met weinig ideeën, in mindere mate een status-hiërarchie en men ziet in deze afdelingen ook meer mogelijkheden om vooruit te komen en men oordeelt kritischer over de organisatie van het werk.

De interactie tussen inzenders, werkgroepen en afdelingen met veel ideeën gaat gepaard met een sterker sociaal en socio-instrumenteel leiderschap. Deze laatste interactie kenmerkt zich zowel in de 'veel ideeën' als in de 'weinig ideeën conditie' door een toegenomen controle. Het lijkt waarschijnlijk dat in de weinig-ideeën-conditie de toegenomen controle gezien moet worden als een uiting van een geringe integratie, terwijl in de veel-ideeën-conditie de toegenomen controle geïnterpreteerd moet worden als een uiting van een sterke integratie, zoals ook de geringere toegankelijkheid die bij deze laatste interactieconditie naar voren komt. Een dergelijke interpretatie wordt ondersteund door de bevinding dat bij de interactie tussen inzenders, werkgroep en afdelingen in de veel-ideeën-conditie sprake is van een sterker sociaal en socio-instrumenteel leiderschap in vergelijking tot de weinig-ideeën-conditie, waar dan nog bijkomt dat men zich in de veel-ideeën-conditie positiever opstelt t.o.v. de organisatie van het werk.

De wisselwerking tussen inzender en werkgroepen met veel ideeën kenmerkt zich door een sterker evenwichtig leiderschap, een sterkere binding aan het werk en aan de werkgroep en tevens door een grote mate van onafhankelijkheid. Zowel satisfactie als bedrijfssatisfactie bleek bij verdere analyse een significant kromlijng verband te vertonen met inzenden van ideeën. Deze kromlijngige relatie stemt overeen met het theoretisch model van Golembiewski en toont sterke gelijkenis met het theoretische model van Triandis (1959).

In de tweede fase van ons onderzoek stelden wij ons de vraag, welke de relatie is tussen de in ons onderzoek gehanteerde variabelen. In wezen ging het ons daarbij om een relatie tussen micro-variabelen en macro-structuren, volgens Katz en Kahn (1966) één van de meest klemmende problemen van de sociale psychologie. Teneinde meer inzicht te krijgen in deze micro-macro verhouding werd als een eerste poging op de intercorrelatie tussen de factorscores van de in ons onderzoek opgenomen sociaal-psychologische dimensies een clusteranalyse verricht. Deze clusteranalyse was bedoeld als een eerste exploratie. Vier clusters resulteerden uit deze analyse. Vervolgens verrichtten wij op de op de intercorrelaties tussen de items een factoranalyse en roteerden naar vier factoren. De vier factoren, die resulteerden, benoemden wij als volgt:

- a. Ontplooiing,
- b. Invloed,
- c. Maintenance synergy,
- d. Effective synergy.

Voorgaande analyse was bedoeld als een eerste exploratie naar de relatie tussen micro-variabelen en macro-structuren. Voor dit onderzoek geldt zoals ook voor het ideeënbus-onderzoek dat een kruisvalidering gewenst is. In een recent onderzoek kwam de hierboven vermelde macro-structuur eveneens naar voren, waar het betreft de dimensies ontplooiing, maintenance synergy en effective synergy.

SUMMARY

In industrial psychology an important part of the scientific literature concerns the relation between social psychological variables and work performance. It seems to be more justified rather to investigate the relation between social psychological variables and instead of work performance, more directly the effort one takes to reach a certain level of work performance. As a yardstick to measure such efforts the suggestion of ideas seems to be a good one. In this study we tried to investigate whether there is a relation between the suggestion of ideas on the one side and the following variables on the other side:

- a. leadership
- b. group dimensions
- c. satisfaction and attitudes.

A theoretical model of Golembiewski (1965 which integrates current apparently contradicting research and theory, was used as a framework to set up some hypotheses. By this model a number of important principles are illustrated which are advocated on a more abstract level by system theorists. In this study the Golembiewski model was extended such that in problems like ours one should not merely concentrate on small groups, but also on the individual level and the level of the larger system (production units) of which the small group is a part. In our study we therefore made the following dichotomies:

1. suggestors versus non-suggestors,
2. workgroups with many ideas versus workgroups with few ideas,
3. production units with many ideas versus production units with few ideas.

Eight production units of a Dutch steel plant (Hoogovens) were used in the investigation. Data were analyzed by means of a three way analysis-of-variance; the cell frequencies being unequal we followed the least-square-solution of Winer (1962). The following scales were used:

1. a dutch version of the Fleishman leadership-scale
2. a dutch version of Hemphill's group-dimension-scale
3. a suggestion-system attitude scale

4. the controlograph of Tannenbaum c.s.
5. satisfaction and attitude scales, constructed by the Psychological Department of Hoogovens.

The following results were found. Comparing suggestors with non-suggestors the first show a more positive attitude towards the suggestion system and also are more critical about the way in which work is organized. Suggestors experience a larger degree of influence by others (passive influence), which is probably a consequence of the more frequent contacts suggestors have with higher levels in the organization by way of the suggestion system.

Further the results of the experiment supported and even differentiated the results of the famous experiment by Pelz (1952). Following the theory of Blake and Mouton (1964) we used in our experiment beside four leadership dimensions (considerative leadership, initiating structure, consistent leadership and dynamic leadership) two combination scores: a. considerative initiation and b. consistent-considerative-initiation.

Leadership in workgroups with many ideas in comparison with leadership in workgroups with few ideas, is characterized by more consideration, more consistency and a higher degree of considerative initiation as well as consistent-considerative-initiation. The workgroups with many ideas show a higher degree of job satisfaction and satisfaction with the firm; and a higher potency.

The interaction between workgroups and production units with many ideas, is characterized by a stronger active influence. Besides the stronger active influence in this interaction condition there exists a stronger passive influence and a more dynamic leadership. Pelz found in his experiment a relationship between morale, leadership and active upward influence. In our results we see that these dimensions go together again but we also find: a. many ideas, b. a stronger downward influence and c. a stronger dynamic leadership, that means a leadership, which is directed at the stimulation and realization of ideas of subordinates.

Production units with many ideas characterize themselves in comparisons with production units with few ideas by a more considerative leadership and a larger degree of permeability and the work in these production units is experienced as less polarized which means that workers in these units are less tied to one place and are doing a greater variety of tasks. Production units with many ideas also show a lower degree of status-stratification and workers in these 'many ideas' units see more opportunity for advancement and also are more critical about the organization of their work.

The interaction between suggestors, workgroups and production units with many ideas goes together with a stronger considerative leadership and a higher degree of considerative initiation. This interaction is characterised in the 'many ideas condition' as well as in the 'few ideas condition' by an increased control. It seems probable that the increased control in the 'few ideas interaction' has to be considered as an expression of low integration, whereas the increases control in the 'many ideas interaction' has to be interpreted as an expression of high integration, like the lower permeability in this last interaction condition. Such an interpretation is supported by the finding that the interaction between suggestors, workgroups and production units in the many ideas condition shows a more considerative leadership and a higher degree of considerative-initiation and a more positive judgement about the organization of the work.

The interaction between suggestors and workgroups with many ideas shows a stronger consistent leadership and more potency and a stronger degree of autonomy. Job satisfaction as well as satisfaction with the firm showed a significant curvilinear relation with suggestions. This curvilinear relation is in accordance with the theoretical model of Golembiewski and shows a strong resemblance with the theoretical satisfaction-model of Triandis (1959).

In the second phase of our investigation we asked ourselves, what kind of relationship there exists between the variables used in our experiment. As a matter of fact it is the question about the relationship between micro-variables and macro-structures, which is in the opinion of Katz and Kahn (1966) a central problem of social psychology. As a first attempt to get more insight in this micro-macro relationship a cluster-analysis was done on the inter-correlations between the social psychological dimensions, used in our experiment. Four clusters resulted out of this cluster-analysis. As a second attempt we did a factoranalysis on the intercorrelations between the items of the different scales. Four factors were rotated. We mentioned the four dimensions which resulted:

- a. Actualization
- b. Influence
- c. Maintenance Synergy
- d. Effective Synergy

The preceding analysis was done as a first exploration of the micro-macro relationship. For this last analysis as well as for the suggestion system investig-

ation holds that a crossvalidation is necessary. In a recent experiment three of the above given macro-dimensions could be demonstrated, namely actualization, maintenance synergy and effective synergy.

BIJLAGE I

TABELLEN PERSOONSONDERZOEK NAAR DE IDEEËNINZENDER

Tabel 1. Gemiddelde en t-toetsen

Test	M				t-toets		
	I	II	III	IV	I vs II	III vs IV	I vs III
General Aptitude							
Test Battery							
General Int.	88,97	91,13	100,24	96,86	—	—	2,59+
Verbal Int.	89,10	92,30	99,62	95,59	—	—	2,82++
Numerical Int.	80,63	86,70	93,34	89,19	1,61	1,01	3,01++
Vizualization	91,40	88,23	95,52	95,24	—	—	0,71
Perception	72,87	76,30	80,10	75,48	—	1,59	1,46
Qlerical Perc.	86,67	89,20	93,10	92,45	—	—	1,92
Coordination	75,30	79,17	93,90	77,66	—	4,87++	4,82++
Finger Dext.	82,23	79,23	82,10	76,34	—	1,11	—
Manual Dext.	81,67	83,63	93,72	77,21	—	5,32++	2,38+
Gordon Personal Profile							
Personal Inventory							
Cautiousness	4,17	4,73	3,93	3,90	—	—	—
Originality	3,03	1,40	5,34	2,69	1,40	2,73+	2,15+
Personal Relations	3,47	1,83	3,72	4,41	1,43	—	—
Vigor	6,03	5,00	7,31	5,55	—	1,60	1,05
Total	16,77	13,41	20,28	16,55	1,41	1,27	1,09
Ascendency	2,93	—0,27	4,34	3,14	3,24++	1,49	1,44
Responsibility	6,23	5,63	8,03	7,90	—	—	1,55
Emotional Stab.	4,50	2,77	6,14	6,00	1,51	—	1,39
Social Relations	3,43	1,07	3,72	1,90	2,19+	2,26+	—
Total	17,40	8,93	22,21	18,93	2,85++	1,03	1,52
Kuder							
Vocational							
Preference Record							
Buitenlucht	47,21	53,00	43,34	49,14	1,83	1,75	1,27
Techn. werk	43,07	46,21	45,17	45,45	1,11	—	—
Cijferwerk	22,72	22,34	24,03	23,31	—	—	—
Nat. -wisk. werk	34,90	34,66	38,28	35,45	—	1,36	1,69
Commerciële act.	38,10	37,38	40,55	36,03	—	1,87	—
Beeldende kunsten	26,21	27,10	24,00	23,00	—	—	—
Litteraire w.	14,97	13,21	14,97	14,86	1,37	—	—
Muziek	11,31	9,41	8,45	8,86	—	—	1,61
Sociale diensten	50,76	51,72	56,52	52,38	—	1,42	1,87
Adm. werk	42,76	41,38	42,24	43,14	—	—	—
Leeftijd	42,43	41,63	42,03	43,59	—	—	—
Aantal dienstjaren	11,80	11,87	12,14	14,76	—	1,76	—
Ziektefrequentie	1,40	1,90	1,34	1,52	1,52	—	—
Ongevallenfreq.	1,47	1,40	1,80	1,32	—	—	—
Gemidd. beloning	10,02	—	21,74	—	—	—	1,60

I "nieuwe" inzenders

II controlegroep

III "geregelde" inzenders

IV controlegroep

+ significant op 5%

++ significant op 1%

Tabel 2. Correlatie met gemiddelde premiehoogte

Tests	I n = 31	II n = 28	r bis	t
<i>GATB</i>				
G	93,45	95,68	-08	-
V	93,10	95,57	-10	-
N	85,87	88,00	-08	-
S	91,26	95,82	-13	-
P	73,39	79,79	-20	1,27
Q	88,23	91,54	-16	-
K	83,90	85,04	-04	-
F	80,03	84,54	-13	-
M	85,26	90,18	-15	-
<i>GPP-GPI</i>				
C	2,94	5,29	-34	2,14
O	4,19	4,14	+01	-
P	2,68	4,61	-28	1,76
V	6,35	7,00	-09	-
T	16,16	21,04	-25	1,51
A	2,94	4,39	-24	1,45
R	7,39	6,82	+08	-
E	5,03	5,61	-08	-
S	2,90	4,32	-23	1,43
T	18,26	21,14	-15	-
<i>KUDER</i>				
0	45,77	44,75	+05	-
1	43,50	44,79	-07	-
2	24,03	22,68	-13	-
3	36,73	36,43	+02	-
4	38,93	39,75	-04	-
5	25,40	24,79	+05	-
6	15,40	14,50	+10	-
7	9,76	10,00	-02	-
8	52,27	55,11	-15	-
9	43,07	41,89	+07	-

I Inzenders met een gemiddelde beloning $\geq f$ 5,00
(berekend over 1960)

II Inzenders met een gemiddelde beloning $< f$ 5,00
(berekend over 1960).

Tabel 3. Kruisvalidering

Tests	M				t-toets	
	I n = 44	II n = 98	III n = 21	IV n = 37	I vs. II	III vs. IV
<i>GATB</i>						
G	103,18	100,31	101,38	96,22	1,05	1,25
V	101,75	95,68	101,62	90,94	2,65 ⁺	2,82 ⁺⁺
N	93,27	94,99	95,62	89,19	—	1,28
S	101,41	98,85	94,10	95,28	—	—
P	90,91	86,17	87,00	80,39	1,50	1,47
Q	97,93	97,05	93,33	91,50	—	—
K	86,14	81,82	88,76	83,19	1,53	1,45
F	87,11	83,59	81,42	84,27	—	—
M	90,23	90,15	90,92	93,00	—	—
<i>GPP-GPI</i>						
C	5,02	5,32	4,05	4,86	—	—
O	4,27	4,92	5,00	4,31	—	—
P	6,64	5,30	7,57	5,44	1,32	1,64
V	8,43	8,24	9,10	8,14	—	—
T	24,59	24,42	25,67	22,89	—	—
A	5,07	3,43	6,48	2,47	2,10 ⁺	3,34 ⁺⁺
R	9,34	9,13	9,62	9,08	—	—
E	7,61	7,44	7,52	6,72	—	—
S	4,25	3,22	5,57	2,31	1,45	3,44 ⁺⁺
T	26,30	23,54	29,19	21,03	1,54	3,63 ⁺⁺

+ Significant op 5% niveau.

++ Significant op 1% niveau.

Tabel 4. Samenvatting resultaten van t-toetsen

Tests	Inzenders vs. niet-inzenders			geregelde hoge inzenders premies	
	nieuwe inzenders	geregelde inzenders	totaal	kruis- validering	vs. nieuwe inz. vs. lage pr.
<i>GATB</i>					
G				1,25	2,59 ⁺
V		0,99		2,82 ⁺⁺	2,82 ⁺⁺
N	1,61	1,01		1,28	3,01
S					
P		1,59		1,47	1,46
Q					1,92
K		4,87 ⁺⁺	1,96	1,45	4,82 ⁺⁺
F			1,22		
M		5,32 ⁺⁺	2,23 ⁺		2,38 ⁺
<i>GPP-GPI</i>					
C					2,14
O	1,40	2,73 ⁺	2,96 ⁺⁺		2,15 ⁺
P	1,43			1,64	1,76
V		1,60	1,86		1,05
T ₁	1,41	1,27	1,90		1,09
A	3,24 ⁺⁺	1,49	3,42 ⁺⁺	3,34 ⁺⁺	1,44
R					1,55
E	1,51		1,05		1,39
S	2,19 ⁺	2,26 ⁺	3,13 ⁺⁺	3,44 ⁺⁺	1,43
T ₂	2,85 ⁺⁺	1,03	2,71 ⁺⁺	3,63 ⁺⁺	1,52
<i>KUDER</i>					
0	1,83	1,75	2,55 ⁺	—	1,27
1	1,11			—	
2				—	
3		1,36	1,06	—	1,69
4		1,87	1,46	—	
5				—	
6	1,37			—	
7				—	1,61
8		1,42		—	1,87
9				—	
Leeftijd				—	
Dienstjaren		1,76	1,28	—	
Ziektefreq.	1,51		1,42	—	
Ongevallen				—	
Gem. beloning				—	1,60

⁺ Significant op 5% niveau.⁺⁺ Significant op 1% niveau.

Tabel 5. Tweede kruisvalidering

	Hoge factorscores		Lage factorscores		χ^2	P
	Aantal inzenders	Aantal niet-inz.	Aantal inzenders	Aantal niet-inz.		
Originality	64	64	42	80	6.20	sign. $P < .02$
Ascendency	53	62	53	72	.34	niet sign.
Sociability	49	53	38	75	4.63	sign. $P < .05$
Total GPP	53	58	44	61	.74	niet sign.

BIJLAGE II

ENIGE STATISTISCHE GEGEVENS OVER DE IDEEËNBUS BIJ HOOGOVS

Tabel 1. Inzendingen in 1960

Aantal personen	Aantal inzendingen	Totaal inzendingen
888	1	888
240	2	480
127	3	381
39	4	156
24	5	120
10	6	60
12	7	84
3	8	24
1	9	9
—	10	—
—	11	—
1	12	12
—	13	—
1	14	14
1346		2228

Tabel 2. In 1959 ingezonden ideeën, afkomstig van 458 personen die elk in 1960 twee of meer ideeën inzonden.

Aantal personen	Aantal inzendingen	Totaal inzendingen
288	0	—
90	1	90
61	2	122
29	3	87
18	4	72
15	5	75
8	6	48
3	7	21
2	8	16
2	9	18
2	10	20
1	11	11
1	12	12
1	13	13
1	14	14
458		586

Tabel 3. In 1958 ingezonden ideeën, afkomstig van 458 personen die elk in 1960 twee of meer ideeën inzonden.

Aantal personen	Aantal inzendingen	Totaal aantal inzendingen
347	0	—
39	1	39
21	2	42
18	3	54
16	4	64
4	5	20
2	6	12
3	7	21
3	8	24
2	9	18
1	10	10
~	~	~
~	13	13
~	~	~
1	19	19
458		336

Tabel 4. Verdeling naar geboortjaar van 458 personen, die in 1960 twee of meer ideeën inzonden.

I	II	III	IV
Geboortjaar	N	Totaal aantal arb. excl. leerlingen +	Kolom II in procenten van III
1895 t/m 1899	4	266	1.5
1900 t/m 1904	12	502	2.4
1905 t/m 1909	30	622	4.8
1910 t/m 1914	57	925	6.2
1915 t/m 1919	70	1133	6.2
1920 t/m 1924	89	1420	6.3
1925 t/m 1929	77	1303	5.9
1930 t/m 1934	71	1060	6.7
1935 t/m 1939	22	656	3.4
1940 t/m 1944	2	454	0.4

Totaal 434 ++ $\chi^2 = 33.865$ $p < .001$

+ Bezetting per 29-6-1960

++ Van 22 personen geen gegevens beschikbaar

Tabel 5. Verdeling naar jaar van indiensttreding van 458 personen die in 1960 twee of meer ideeën inzonden.

I	II	III	IV
Jaar	N	Totaal aant. arbeiders ++	Kolom II in pro- centen van III
1960	12	521	2.3
1955 t/m 1959	148	3254	4.2
1950 t/m 1954	70	1251	5.6
1945 t/m 1949	123	2233	5.5
1940 t/m 1944	20	280	7.1
1935 t/m 1939	20	316	6.3
1930 t/m 1934	2	77	2.6
1925 t/m 1929	4	114	3.5
1920 t/m 1924	1	31	3.2

Totaal 400 + $\chi^2 = 13.865$ $p < .10$

+ Van 58 personen geen gegevens beschikbaar

++ Gegevens per 1-7-1960, exclusief leerlingen

Tabel 6. Verband tussen aantal inzendingen en beloning

Beloning	Aantal inzendingen							
	1 idee		2 ideeën		3 en 4 ideeën		5 en meer ideeën	
	n	%	n	%	n	%	n	%
geen	120	40.5	214	44.6	228	42.5	163	50.4
f 2,50 – f 10,00	108	36.5	157	32.7	193	35.9	105	32.5
f 11,00 – f 20,00	28	9.4	54	11.3	65	12.1	30	9.6
f 21,00 – f 50,00	21	7.1	26	5.4	25	4.7	14	4.3
f 51,00 – f 100,00	13	4.4	14	2.9	18	3.4	3	0.9
f 101,00 – f 200,00	2	0.7	11	2.3	4	0.7	3	0.9
f 201,00 – f 500,00	3	1.0	4	0.8	3	0.6	3	0.9
f 501,00 en hoger	1	0.4	–	0	1	0.2	2	0.6
Totaal	296		480		537		323	

$\chi^2 = 32,671$ $p < 0,40$

Tabel 7. Verband tussen werkklassse en ideeënproductie (I)

Werkklasse	Aantal inzendingen				Aantal werknemers
	1 idee	2 ideeën	3 en 4 ideeën	5 en meer ideeën	
2	32	14	9	1	2400
3	68	47	28	15	2312
4	64	64	36	9	1656
5	37	44	25	8	767
6	23	21	22	6	418
niet ingedeelden	10	3	3	2	271
beambten	39	22	12	4	4239
3 of 4++	7	16	11	3	
4 of 5	1	3	5	—	
5 of 6	5	4	4	2	
4, 5 of 6	—	1	1	—	
3, 4 of 5	2	1	1	—	
Totaal	288	240	157	50	

++ In een aantal gevallen kon de werkklassse niet vastgesteld worden

Tabel 8. Verband tussen werkklassse en ideeënproductie (II)

Werkklasse	Aantal inzendingen (%)				totaal
	1	2	3 of 4	5 en meer	
2	1.3	0.6	0.4	0.04	2.34
3	3.2	2.5	1.5	0.7	7.9
4	4.2	4.5	2.7	0.6	12.0
5	5.2	6.3	3.9	1.2	16.6
6	6.0	5.3	5.5	1.7	18.5
niet ingedeeld	3.7	1.1	1.1	0.7	6.6
Beambten	0.9	0.5	0.3	0.1	1.8

Tabel 9. Verband tussen werkklassse en beloning van ingezonden ideeën

I. Absolute aantallen

Beloning (in f)	Werkklassse											
	2	3	4	5	6	n.i.	bea	3/4	4/5	5/6	3/5	4/6
geen	92	448	600	379	178	47	147	112	23	55	6	5
2,50 - 10	53	336	396	245	212	38	109	111	27	39	12	5
11 - 20	16	86	85	68	60	4	20	42	11	17	—	2
21 - 50	2	32	45	28	35	6	20	12	4	6	—	—
51 - 100	3	8	19	19	21	1	10	6	—	3	—	1
101 - 200	—	3	18	18	4	2	11	2	2	1	—	—
201 - 500	—	2	9	9	4	1	4	1	—	—	—	—
501 en hoger	—	—	—	—	5	—	—	—	—	—	—	—
Totaal	166	915	1172	756	519	99	321	286	67	121	18	13

Tabel 10. Verband tussen werkklassse en beloning van ingezonden ideeën

II. Procenten

Beloning	Werkklassse						
	2	3	4	5	6	n.i.	bea
geen	55,4	49,0	51,2	50,2	34,3	47,5	47,5
2,50 - 10	31,9	36,7	33,8	32,4	40,8	38,4	38,4
11 - 20	9,6	9,4	7,3	9,0	11,6	4,0	4,0
21 - 50	1,2	3,5	3,8	3,7	6,7	6,1	6,1
51 - 100	1,8	0,9	1,6	2,5	4,0	1,0	1,0
101 - 200	—	0,3	1,5	0,9	0,8	2,0	2,0
201 - 500	—	0,2	0,8	1,1	0,8	1,0	1,0
501 en hoger	—	—	—	0,3	1,0	—	—

Tabel 11. Rangcorrelatie aantal inzendingen per 100 man per afdeling tussen de jaren 1962 t/m 1966

	62	63	64	65	66
62	—	.68	.34	.15	.30
63		—	.72	.50	.50
64			—	.61	.58
65				—	.75
66					—

BIJLAGE III

LEIDERSCHAPSSCHAAL, IDEEËNBUS-ATTITUDESCHAAL, GROEPSKENMERKENSCHAAL, DEFINITIEVE VRAGENLIJST

Deel I

Enige opmerkingen t.a.v. de leiderschapsschaal

Voor het onderzoek naar sociaal-psychologische factoren bestond behoefte aan een instrument om leiderschap te meten. Daarvoor werd gekozen de door het N.I.P.G. te Leiden bewerkte Ohio scale, met name de versie van Fleishman.

Philipsen, die bij het N.I.P.G. dit onderzoek verrichtte, ging uit van 47 Fleishman items en voegde daaraan zelf nog 9 toe. Hij legde daarna de vragenlijst van 56 items voor aan 158, overwegend vrouwelijke, deelnemers aan staf-cursussen voor hoger verplegend personeel en aan 111 cursisten (ambtenaren) van een grote overheidsinstelling. Vervolgens verrichtte hij op het materiaal een factoranalyse en identificeerde hij de factoren sociaal leiderschap - instrumenteel leiderschap - evenwichtig leiderschap en dynamisch leiderschap.

Voor de groep verpleegsters en ambtenaren vermeldde Philipsen gemiddelde, spreiding, range en betrouwbaarheid. Gezien de samenstelling van de door Philipsen gebruikte groep van respondenten, werd door ons behoefte gevoeld deze gegevens nogmaals te berekenen voor een groep fabriekspersoneel, met name de lagere niveaus.

De vragenlijst werd daartoe voorgelegd aan 141 man werkzaam in allerlei produktiefuncties. De samenstelling van deze groep was zeer heterogeen, hetgeen ons een voordeel leek met het oog op de evaluatie van de bevindingen. Voor de berekening van de betrouwbaarheid werd in navolging van Philipsen eveneens de methode van Hoyt gebruikt. Deze methode, die uitgaat van een variantieanalyse model, is o.i. een elegante methode voor de berekening van betrouwbaarheid voor dergelijke vragenlijsten.

Wij geven hieronder de resultaten van Philipsen en daarbij onze bevindingen ter vergelijking.

Sociaal leiderschap

	\bar{X}	σ	Theor. Range	Emp. Range	Betrouw- baarheid
verpleegsters	28.35	6.99	8-40	9-40	.87
ambtenaren	32.05	5.22	8-40	18-39	.82
Hoogovens	30.56	6.57	8-40	9-40	.83

Instrumenteel leiderschap

	\bar{X}	σ	Theor. Range	Emp. Range	Betrouw- baarheids
verpleegsters	27.36	6.14	8-40	13-39	.82
ambtenaren	25.51	5.67	8-40	11-37	.75
Hoogovens	30.17	5.49	8-40	9-39	.76

Evenwichtig leiderschap

	\bar{X}	σ	Theor. Range	Emp. Range	Betrouw- baarheid
verpleegsters	17.38	4.47	5-25	6-25	.81
ambtenaren	19.43	3.87	5-25	8-25	.79
Hoogovens	19.39	4.34	5-25	7-25	.80

Dynamisch leiderschap

	\bar{X}	σ	Theor. Range	Emp. Range	Betrouw- baarheid
verpleegsters	15.50	4.07	5-25	9-25	.82
ambtenaren	17.16	3.25	5-25	9-24	.70
Hoogovens	16.04	3.20	5-25	9-25	.50

De resultaten van onze analyse komen sterk overeen met die van Philipsen. Een uitzondering vormt de factor dynamisch leiderschap.

De betrouwbaarheid bleek hier lager te liggen. Bij de door Philipsen verrichte factoranalyse was deze dimensie ook het minst factorzuiver. Een verklaring voor het feit dat Philipsen voor deze factor toch een hoge betrouwbaarheidscoëfficiënt vond, is mogelijk gelegen in het feit dat hij voor zowel factoranalyse als voor betrouwbaarheidsberekening uitgegaan is van hetzelfde materiaal en bovendien omdat hij, uitgaande van 56 items, na factoranalyse gebruik maakte van slechts 26 items, hetgeen een toevalseffect mogelijk maakt kan hebben.

Over het geheel genomen bevestigen de door ons gevonden resultaten de bevindingen van Philipsen. We kunnen dan ook concluderen dat deze vragenlijst een bruikbaar instrument genoemd kan worden om de vier genoemde leiderschapsdimensies te meten. We besloten de factor dynamisch leiderschap wel in ons onderzoek op te nemen, omdat een betrouwbaarheid van .50 voor groeps-onderzoek nog wel aanvaardbaar geacht kan worden. Bovendien is de factor dynamisch leiderschap, zeker gezien de item-content, theoretisch belangrijk. Wij namen uiteindelijk een verkorte versie van de vragenlijst op. De factor dynamisch leiderschap werd met uitzondering van één item in zijn geheel overgenomen.

Deel 2

De constructie van de ideeënbus-attitudeschaal

Met het oog op het onderzoek naar sociaal-psychologische factoren, in hun samenhang met de ideeënbus, werd een attitudeschaal t.o.v. de ideeënbus geconstrueerd. Gekozen werd de methode van equal appearing intervals van Thurnstone.

De diverse fasen van de constructie zullen we hierna bespreken.

a. De uitspraken

Deze werden verkregen uit de literatuur over de i.b., brochures, e.d.

Daarnaast werden voor dit doel opstellen gebruikt, die in 1961 geschreven waren als een reactie op een door het NIVE uitgeschreven prijsvraag over de menselijke aspecten van de ideeënbus. De aldus verkregen statements werden aan de hand van de regels van Wang (1932) kritisch gezien en waar nodig opnieuw geformuleerd.

Een aantal bleek uiteraard niet bruikbaar. In totaal bleven er 155 uitspraken over de ideeënbus over. Iedere uitspraak werd vervolgens op een apart kaartje getypt en voorgelegd aan 20 beoordelaars. Deze beoordelaars werden verzocht de uitspraken te rangschikken op een elf-punts continuum van zeer ongunstig tot zeer gunstig.

Daartoe werden elf kaartjes gegeven waarop de letters A t/m K. Kaart A werd beschreven als de meest negatieve positie, kaart K als de meest positieve en kaart F als de neutrale positie. De instructie, die hierbij werd gegeven, was die van Ferguson (1952).

b. Evaluatie van de uitspraken

Vervolgens werd per uitspraak de schaal- en kwartielwaarde berekend volgens de procedure zoals deze gegeven wordt door Edwards. Daartoe werden de uitspraken in tabel gebracht en voor iedere uitspraak werd nagegaan de frequentie waarmee deze in één van de 11 categorieën was geplaatst. Deze

frequenties werden daarna omgerekend in proporties en cumulatieve proporties. Vervolgens werd voor iedere uitspraak berekend de schaalwaarde volgens de formule:

$$S = 1 + \left(\frac{.50 - \Sigma p_b}{p_w} \right) i$$

S = schaalwaarde of mediaanwaarde van de uitspraak.

l = benedengrens van het interval, waarin de mediaan ligt.

i = de breedte van het interval, die hierbij op 1 gesteld werd.

Σp_b = de som van de proporties beneden het interval waarin de mediaanwaarde ligt.

Σp_w = proportie binnen het interval waarin de mediaan ligt.

In navolging van Thurnstone en Chave (zie Ferguson, 1952) werd de interkwartiel range (Q) gebruikt als een maat van spreiding over het continuüm.

Daartoe werd berekend het 25ste en 75ste percentiel (zie Edwards) over het continuüm.

$$C_{75} = b + \left(\frac{.75 - \Sigma p_b}{p_w} \right) i$$

De interkwartiel range Q werd berekend volgens $Q = C_{75} - C_{25}$.

c. Keuze van uitspraken voor de attitudeschaal

Van de 155 uitspraken bleken 92 uitspraken Q-waarden te hebben < 2 , zodat aan twee vragenlijsten gedacht kon worden. De uitspraken met hun schaalwaarden en Q-waarden van de twee versies (A en B) zijn op p. 180 en 181 opgenomen. Per schaal werden 27 items opgenomen.

Ideeënbus-attitudeschaal Vorm A

Uitspraak nummer	Schaal- waarde	Q waarde	S t a t e m e n t
11 (1)	1.3	.8	Aan de ideeënbus heb je niks, de 'hoge Pieten' maken het toch allemaal uit.
124 (2)	1.4	.9	De ideeënbus scheept de mensen af en die worden ontmoedigd.
133 (3)	2.1	1.3	De ideeënbus is een 'zoethouder'.
82 (4)	2.4	1.4	De beloning die via de ideeënbus toegekend wordt is gewoonlijk belachelijk.
140 (5)	2.9	1.4	Door de ideeënbus loop je de kans je belachelijk te maken.
104 (6)	3.4	1.4	De ideeënbus is een uitlaatklep voor mopperaars.
20 (7)	3.4	1.3	De ideeënbus zou men een veredelde loterij kunnen noemen.
137 (8)	3.5	1.1	De meesten hebben geen aardigheid in de ideeënbus.
26 (9)	4.3	1.3	De ideeënbus is in een gezond bedrijf overbodig.
112 (10)	4.4	1.3	De ideeënbus is voor de werknemers slechts van incidenteel belang.
34 (11)	4.7	1.1	Alleen de creatieve krachten zijn op de hoogte van de ideeënbus.
83 (12)	4.9	1.3	Het merendeel der werknemers heeft geen ervaring met de ideeënbus.
10 (13)	5.7	1.1	De ideeënbus is een nieuwigheid van de laatste jaren.
80 (14)	6.1	.8	Het bedrijfsklimaat beïnvloedt de werking van de ideeënbus.
84 (15)	6.2	.7	Het succes van de ideeën is van zeer veel factoren afhankelijk.
117 (16)	6.5	1.3	De beloningen bepalen het vertrouwen dat men in de ideeënbus heeft.
94 (17)	7.5	1.4	Door de ideeënbus wordt veel personeel bespaard.
92 (18)	7.7	1.1	Door de ideeënbus wordt de eerezucht geprikkeld.
101 (19)	8.2	.8	Door de ideeënbus krijgt men erkenning, die men op een andere wijze niet krijgt.
128 (20)	8.4	1.4	De ideeënbus biedt een onpartijdige beoordeling.
25 (21)	8.5	1.4	De ideeënbus voorkomt bedrijfsblindheid.
4 (22)	8.8	1.1	De ideeënbus bevordert het contact tussen leiding en ondergeschikten.
8 (23)	9.1	1.0	Door de ideeënbus krijgt de werknemer het gevoel gewaardeerd te worden.

Ideeënbus-attitudeschaal Vorm A

Uitspraak nummer	Schaal- waarde	Q waarde	S t a t e m e n t
86 (24)	9.6	1.1	De ideeënbus kan veel goeds in het bedrijf doen.
108 (25)	9.6	1.4	De ideeënbus stimuleert de vorming van werknemers tot medewerkers.
37 (26)	9.6	1.4	Door de ideeënbus krijgt men betere bedrijfsresultaten.
2 (27)	10.0	1.2	In ieder bedrijf hoort een ideeënbus.

Ideeënbus-attitudeschaal Vorm B

Uitspraak nummer	Schaal- waarde	Q waarde	S t a t e m e n t
154 (1)	1.3	.8	De ideeënbus is van geen waarde.
28 (2)	1.4	.9	De ideeënbus is een truc om de mensen met een footje af te schepen.
129 (3)	1.6	1.3	De beoordeling van de ideeënbus is een onderonsje van de hoge heren.
23 (4)	2.5	1.4	De ideeënbus is een handigheidje van de leiding.
58 (5)	2.8	1.4	De ideeënbus betekent voor de bazen een motie van wantrouwen.
43 (6)	3.1	1.3	De ideeënbus wekt verwachtingen die niet vervuld worden.
3 (7)	3.4	1.3	Door de ideeënbus kunnen gespannen verhoudingen in het bedrijf ontstaan.
22 (8)	3.8	1.1	De ideeënbus zal altijd wel een zorgenkind blijven.
141 (9)	4.3	1.3	De meesten weten niet hoe de ideeënbus werkt.
18 (10)	4.5	1.3	Wanneer de onderlinge verhoudingen in het bedrijf goed zijn is de ideeënbus overbodig.
134 (11)	4.7	1.1	De ideeënbus is een aardige gedachte maar het is de vraag of ze er kijk op hebben.
120 (12)	5.1	.9	De ideeënbus geeft veel ergernis.
72 (13)	6.0	.6	De meningen die de werknemers over de ideeënbus hebben, lopen nogal uiteen.
52 (14)	6.2	1.1	De belangstelling voor de ideeënbus is afhankelijk van de beloningen die men aan de ideeënbus toekent.
53 (15)	6.3	1.0	Het succes van de ideeënbus is afhankelijk van de sfeer in het bedrijf.

Ideeënbus-attitudeschaal Vorm B

Uitspraak nummer	Schaal- waarde	Q waarde	S t a t e m e n t
79 (16)	6.4	1.0	De invoering van de ideeënbus vraagt meer dan het neerzetten van bussen en drukken van formulieren.
75 (17)	7.3	.8	De voordelen van de ideeënbus zijn groter dan de bezwaren.
31 (18)	7.8	1.4	Door middel van de ideeënbus kan de werknemer zijn inkomen verhogen.
30 (19)	8.0	1.2	De ideeënbus biedt de gelegenheid meningen naar voren te brengen.
144 (20)	8.4	1.4	Door de ideeënbus wordt het werk minder een sleur.
110 (21)	8.5	1.3	Door de ideeënbus verbetert het verticale contact.
51 (22)	9.0	1.2	Zonder ideeënbus zouden er veel minder resultaten geboekt worden.
93 (23)	9.0	.77	Door de ideeënbus kan men zich meer 'mede'-werker voelen.
149 (24)	9.6	1.0	De ideeënbus betekent een werkelijke hulp bij het oplossen van problemen.
35 (25)	9.6	1.4	Door het instellen van de ideeënbus erkent men de werknemers als denkende mensen.
103 (26)	9.8	1.1	De ideeënbus werkt stimulerend op de creativiteit van de werknemers.
32 (27)	9.9	1.4	In een modern bedrijf is een ideeënbus niet meer weg te denken.

De schaalwaarden bleken goed over het continuüm verdeeld te kunnen worden en de hoogste Q-waarde is 1.4.

Vervolgens werden de uitspraken genummerd in volgorde van hun schaalwaarde (nummer tussen haakjes in vorenstaande tabel), en gerandomiseerd teneinde een willekeurige volgorde te verkrijgen van de uiteindelijke versie van beide vragenlijsten.

d. Betrouwbaarheid van ideeënbus-attitudeschaal

Beide schalen A en B werden vervolgens afgenomen aan 169 man, overwegend fabriekspersoneel. Als attitudescore werd genomen de mediaanscore. De betrouwbaarheid, in de vorm van intercorrelatie tussen de A en B versie, was .77,

hetgeen een fraai resultaat genoemd kan worden als we de door Ferguson gegeven samenvatting van betrouwbaarheidscoëfficiënten uit een groot aantal onderzoeken bezien. Daar t.b.v. het onderzoek slechts één attitudeschaal nodig was, werd overwogen op de beide schalen een itemanalyse te verrichten en eventueel een verbeterde versie over te houden.

Guilford (1954) meent dat het de Thurnstone methode ontbreekt aan goede maten van validiteit van de items. Edwards en Kilpatrick (1948) stellen daarom voor in dit geval gebruik te maken van de gebruikelijke vormen van item-analyse. Het probleem hierbij is dat bij de vaardigheidstest gesproken kan worden van 'pass - or fail' en dat een moeilijkheidsindex berekend kan worden. Uiteraard is dit bij attitude scaling niet het geval.

Teneinde bovenstaand probleem te vermijden werd gebruik gemaakt van het criterium van irrelevantie. Hierbij gaat men niet uit van de beoordelingen t.a.v. de mate van gunstigheid of ongunstigheid van de uitspraken. Uitgangspunt is de mate waarin men het eens is met uitspraken, waarvan de schaalwaarde bekend is.

De procedure die hier gevolgd werd is die van Gulliksen (1950) en deze procedure noemt hij de item criterion curve. Uit de groep, die de i.b.-schaal had ingevuld, werden vier sub-groepen gelicht met schaalwaarden van respectievelijk 4.5, 6.3, 7.4 en 8.4.

Aangenomen werd, dat deze groepen verschillende attitudeniveaus t.o.v. de ideeënbus vertegenwoordigden. Vervolgens werd voor ieder item per groep berekend het percentage van de proefpersonen dat het met de desbetreffende uitspraak eens was. Aangenomen wordt dan dat items met lage schaalwaarden geaccepteerd zullen worden door de groep met de lagere schaalwaarden en niet door de groep met hogere schaalwaarden.

Dit percentage werd vervolgens van ieder item afzonderlijk in een curve uitgezet.

In totaal negen items van beide schalen A en B gaven t.o.v. de totaalscores een tegengestelde beweging te zien. Vervolgens werd besloten één versie samen te stellen uit beide eerste versies, waarbij de negen foutieve items terzijde werden gelegd. Teneinde een goede, harmonische verdeling over het attitude continuum te verkrijgen moesten nog enige items achterwege blijven. Vervolgens werd voor de aldus verkregen attitudeschaal aan de hand van de eerste proefgroep ($n = 169$) de betrouwbaarheid berekend volgens een split-half methode (odd - even) en resulteerde in $r = .76$, gecorrigeerd met Spearman Brown $.86$. De attitudeschaal die op deze wijze resulteerde hebben wij hierna opgenomen.

Schaalwaarde

1. Door middel van de ideeënbuss kan de werknemer zijn inkomen verhogen	7.8
2. De ideeënbuss zal altijd wel een zorgenkind blijven	3.8
3. Het bedrijfsklimaat beïnvloedt de werking van de ideeënbuss	6.1
4. De ideeënbuss is van geen waarde	1.3
5. De ideeënbuss is een aardige gedachte maar het is de vraag of ze er kijk op hebben	4.7
6. De beoordeling van de ideeënbuss is een onderonsje van de hoge heren	1.6
7. De ideeënbuss stimuleert de vorming van werknemers tot medewerkers	9.6
8. Wanneer de onderlinge verhoudingen in het bedrijf goed zijn, is de ideeënbuss overbodig	4.5
9. Door de ideeënbuss verbetert het verticale contact	8.5
10. Door de ideeënbuss wordt het werk minder een sleur	8.4
11. Zonder ideeënbuss zouden er veel minder resultaten geboekt worden	9.0
12. Door de ideeënbuss wordt de eierzucht geprikkeld	7.7
13. Door de ideeënbuss kunnen gespannen verhoudingen in het bedrijf ontstaan	3.4
14. De ideeënbuss betekent voor de bazen een motie van wantrouwen	2.8
15. De ideeënbuss scheept de mensen af en die worden dan ontmoedigd	1.4
16. Door de ideeënbuss krijgen de werknemers het gevoel gewaardeerd te worden	9.1
17. De ideeënbuss is een 'zoethouder'	2.1
18. De beloningen bepalen het vertrouwen dat men in de ideeënbuss heeft	6.5
19. Door de ideeënbuss loop je de kans je belachelijk te maken	2.9
20. De ideeënbuss bevordert het contact tussen leiding en ondergeschikten	8.8
21. De voordelen van de ideeënbuss zijn groter dan de bezwaren	7.3
22. De ideeënbuss wekt verwachtingen die niet vervuld worden	3.1
23. De ideeënbuss is in een gezond bedrijf overbodig	4.3
24. De meningen die de werknemers over de ideeënbuss hebben, lopen nogal uiteen	6.0
25. De ideeënbuss is een nieuwigheid van de laatste jaren	5.7
26. De ideeënbuss geeft veel ergernis	5.1

Omdat de vragenlijst in zijn geheel dreigde van een te grote omvang te worden en de gevonden betrouwbaarheden op de ideeënbuss-attitudeschaal hoog waren, besloten wij deze schaal nogmaals in te korten. In ons hoofdstuk over de meetinstrumenten namen wij deze definitieve versie op. De op deze versie uitgevoerde kruisvalidering gaf een split half betrouwbaarheid te zien van .75 en na correctie met de Spearman Brown formule .85, hetgeen een fraai resultaat genoemd kan worden.

Deel 3

De groepskenmerkenschaal

Wij zullen hier ingaan op de konstruktie van de groepskenmerkenschaal. Wij gingen daarbij uit van de benadering van Hemphill en Westie (1950, 1949). Hemphill en Westie stelden een systeem van groepskenmerken op, aan de hand waarvan descripties van 'de groep' gegeven zouden kunnen worden. Zij hanteerde vier criteria, die dienden als een leidraad voor de keuze van de theoretische groepskenmerken, namelijk:

- a. ieder groepskenmerk diende binnen sociologische of psychologische context zinnig te zijn;
- b. ieder groepskenmerk diende als een continuüm opgevat te kunnen worden (varying from the lowest degree to the highest degree);
- c. ieder groepskenmerk diende zoveel mogelijk betrekking te hebben op een molaire eigenschap (zie Tolman - 1932);
- d. iedere eigenschap diende orthogonaal of onafhankelijk t.o.v. de andere dimensies in het systeem van groepskenmerken te zijn.

Aan de hand van uitvoerige literatuurstudies kwam Hemphill tot de volgende 13 theoretische groepsdimensies:

1. *Autonomie*; dit is de mate waarin een groep onafhankelijk van andere groepen functioneert en een onafhankelijke positie in de maatschappij inneemt. Dit komt tot uiting in de mate, waarin een groep zijn eigen activiteiten bepaalt, door de afwezigheid van bindingen, horigheid en/of afhankelijkheid t.o.v. andere groepen.
2. *Controle*; dit is de mate waarin een groep het gedrag reguleert van individuen, wanneer zij als groepsleden functioneren. Dit komt tot uiting in de beperkingen die het groepslidmaatschap oplegt aan vrijheid van het individuele gedrag en in de intensiteit waarmee de groep het gedrag beheerst.
3. *Flexibiliteit*; dit is de mate waarin de activiteiten van de groep gekenmerkt worden door informele procedures, in tegenstelling tot geformaliseerde activiteiten. Dit komt tot uiting in de mate waarin de groepsleden vrij zijn zich te houden aan gewoonten, tradities, reglementen of ongeschreven, maar toch wel duidelijke gedragsregels.

4. *Hedonic tone*; dit is de mate waarin het groepsleidmaatschap gepaard gaat met gevoelens van genoegen, opgeruimdheid e.d. Dit komt tot uiting in de feestelijkheid, het met plezier uitzien naar het samenzijn van de groep en door de afwezigheid van klagen en grieven.
5. *Homogeniteit*; dit is de mate waarin groepsleden overeenkomst tonen t.o.v. relevante kenmerken. Dit komt tot uiting in de relatieve uniformiteit van de leden met betrekking tot leeftijd, geslacht, ras, sociaal-economische positie, belangstelling, attitude en gewoonten.
6. *Intimiteit*; dit is de mate waarin de leden van een groep onderling met elkaar bekend zijn en op de hoogte zijn van privé-bijzonderheden van elkaar. Dit komt tot uiting in de aard van de onderwerpen, die men met elkaar bespreekt, de wijze waarop men elkaar begroet, elkaar aanspreekt en door interacties die een bekendheid veronderstellen met de reactie van de anderen en ook in het soort van kennis dat ieder lid van de andere leden heeft.
7. *Participatie*; dit is de mate waarin de groepsleden hun tijd en energie inzetten voor de groepsactiviteiten. Dit komt tot uiting in het soort en het aantal verplichtingen die men op zich neemt, in het vrijwillig verrichten van taken en de hoeveelheid tijd die men in de groepsactiviteiten stopt.
8. *Permeabiliteit*; dit is de mate waarin de groep openstaat voor nieuwe groepsleden.
Dit komt tot uiting in de afwezigheid van ballotage en in de mate waarin de groep nieuwe leden tracht te werven.
9. *Polarisatie*; dit is de mate waarin een groep gericht is op en werkt naar één doel dat duidelijk en specifiek is voor alle groepsleden.
10. *Potentie*; dit is de mate waarin de groep van primaire betekenis is voor de groepsleden.
Dit komt tot uiting in de soort van behoeften, waarin de groep voorziet of de potentie heeft om daarin te voorzien, in de aanpassing die de groepsleden zouden moeten maken als de groep uiteen zou vallen en in de mate waarin de groep betekenis heeft voor de meest elementaire belangen van het individu.
11. *Stabiliteit*; dit is de mate waarin de groep zich een langere tijd weet te handhaven, zonder op essentiële punten te veranderen.
Dit komt tot uiting in de mate van het verloop, de frequentie van reorganisaties en de constantheid van het ledenaantal.
12. *Stratificatie*; dit is de mate waarin de groep statushierarchy kent.
Dit komt tot uiting in de ongelijke verdeling van macht, privileges,

verplichtingen en plichten en verschillen in gedragspatronen tussen de leden.

13. *Viscidity* (samenhang); dit is de mate waarin de groep functioneert als een eenheid.

Dit komt tot uiting in de afwezigheid van onenigheid, conflicten, in de afwezigheid van activiteiten die op eigenbelang van individuele leden gericht zijn, in de vaardigheid waarin de groep in staat is druk van buitenaf te weerstaan en in de mening van de groepsleden dat hun groep een eenheid vormt.

Per theoretische dimensie stelde Hemphill een aantal items op (5 tot 12 items per theoretische dimensie). Zijn uiteindelijke vragenlijst legde hij voor aan 950 respondenten. Op een deel van het materiaal (N = 100) berekende hij vervolgens een intercorrelatie-matrix van de theoretische dimensies. Op deze intercorrelatie-matrix verrichtte hij vervolgens een factoranalyse (centroïde) en identificeerde hij de drie volgende factoren:

- I. Behavior Regulation Appearing As Social Structure;
- II. Effective Synergy;
- III. Primary Personal Interaction.

Twee punten in dit onderzoek betreuen wij, namelijk ten eerste: het feit dat Hemphill voor zijn factoranalyse niet uitging van de intercorrelatie tussen de items maar de intercorrelatie-matrix van de theoretische dimensies daarvoor gebruikte. Op grond daarvan moest wel verwacht worden dat hij een betrekkelijk klein aantal dimensies vond. Een tweede punt dat wij betreuen is het feit dat Hemphill voor zijn factoranalyse uitging van een betrekkelijk klein aantal respondenten.

Bij ons onderzoek zijn we uitgegaan van de theoretische dimensies, zoals Hemphill deze formuleerde. Daar wij ons richtten op de werkgroep, waren de Hemphill-items niet zonder meer letterlijk te vertalen. Hemphill gebruikte er 150; een aantal daarvan was te vertalen; van een aantal moest de redactie ingrijpend gewijzigd worden en tenslotte werd een aantal nieuwe items geformuleerd. In onze vragenlijst namen wij op 137 items en wel als volgt:

	Items	Nummers
Autonomie	13	48 t/m 59
Controle	12	1 t/m 12
Flexibiliteit	11	115 t/m 125
Hedonic tone	5	43 t/m 47
Homogeniteit	13	125 t/m 137

	Items	Nummers
Intimiteit	13	18 t/m 30
Participatie	10	93 t/m 102
Permeabiliteit	9	84 t/m 92
Polarisatie	11	103 t/m 113
Potentie	12	60 t/m 71
Stabiliteit	5	13 t/m 17
Stratificatie	12	31 t/m 42
Samenhang	12	72 t/m 83

We hadden hier te maken met 13 theoretische dimensies. Het op dat moment beschikbare computerprogramma maakte maximaal een correlatie-matrix van 150 x 150 mogelijk. Omdat we wilden beschikken over de correlaties tussen items en hun theoretische dimensies moesten we ons beperken tot 137 items.

Gebruikt werd een vijfpuntsschaal. Voor iedere theoretische dimensie werd een scoringssleutel opgesteld.

De vragenlijst werd vervolgens voorgelegd aan 420 personen. De samenstelling van de groep respondenten werd zo gekozen, dat mensen uit een groot aantal functiegroepen deze vragenlijst invulden. De samenstelling van de groep respondenten is hieronder opgenomen. Bewust werd gericht op een heterogene groep respondenten.

	N
1. Metselaars	66
2. Bedieningslieden Walserijen	27
3. Afvlammers	27
4. Tekenaar-constructeurs	27
5. Kraandrijvers	25
6. Gieters Staalfabriek	25
7. Bedieningslieden mobiele apparaten	22
8. Smelters Hoogovens	21
9. Bankwerkers	24
10. Timmerlieden	19
11. Bazen en voorlieden	18
12. Smelters Staalfabriek	16
13. Schilders	12
14. Pannenlieden	9
15. Ladders	8
16. Magazijnbedienden	8
17. Controleurs	7
18. Verladers	5
19. Grondwerkers	4
20. Laboratoriummedewerkers	4
21. Smeedders	4
22. Diversen	43
	<hr/>
N =	420

De bewerkingen

Wij gingen uit van 137 items en 13 somscores, namelijk de theoretische dimensies. Wij berekenden hierop een produktmoment-correlatie (150 x 150 matrix). Om een tweetal redenen namen wij hierbij de 13 theoretische dimensies op:

- a. Aan de hand van de correlatie tussen item en theoretische dimensie konden wij nagaan of deze items juist geplaatst waren binnen de theoretische dimensies.
- b. Daar het ons niet mogelijk was een factor-analyse te verrichten op een 150 x 150 correlatie-matrix, moest deze op één of andere wijze worden ingekrompen; daartoe hadden wij behoefte aan de correlatie tussen item en theoretische dimensie (r_{it}).

De criteria op grond waarvan wij een keuze maakten uit de itemverzamelingen behoeve van de factor-analyse, waren de volgende:

1. R_{it} -correlatie tussen item en theoretische dimensie;
2. De 13 theoretische dimensies dienden alle vertegenwoordigd te zijn door de gekozen items;
3. Gekozen items dienden met andere gekozen items, die dezelfde theoretische dimensie pretendeerden te meten, redelijke correlaties te vertonen. Wanneer namelijk de theoretische dimensie samengesteld was uit een klein aantal items, dan bestond de mogelijkheid van weliswaar geringe onderlinge correlatie tussen de items, maar toch redelijke correlatie met de theoretische dimensie, hetgeen waarschijnlijk tot een foutieve keuze zou leiden.

Uiteindelijk bleven 78 items over waarop de faktoranalyse verricht werd. Voor de factor-analyse werd de principal component methode gebruikt. In de diagonaal werd, gezien de omvang van de correlatiematrix, 1 geplaatst. Gezien het aantal theoretische dimensies werden 13 factoren geroteerd.

De factormatrix hebben wij per factor gerangschikt. Wij namen hieronder uitsluitend de items met factorladingen van .40 of hoger op. De theoretische dimensies blijken over het geheel fraai terug te komen. De theoretische dimensies: hedonic tone en viscosity blijken bij rotatie van 13 factoren tezamen een nieuwe factor te vormen, die wij 'samenwerking' noemen. Voor enkele factoren stelden wij Nederlandse benamingen voor; deze zijn hieronder naast de Hemphill benamingen opgenomen. De afkortingen achter de items geven aan binnen welke theoretische dimensie het desbetreffende item aanvankelijk was geplaatst.

Item nr. in factor- matrix	Nr. in vragen- lijst	Item redactie		Factorlading
<i>I. Samenwerking</i>				
45	83.	In onze groep ergert men zich aan elkaar	(V)	.77
42	80.	Door sommige mensen in onze groep ontstaan er onderlinge ruzietjes en kleine strubbelingen	(V)	.74
43	81.	In onze groep bestaan nogal eens onderlinge spanningen, hetgeen het werk niet ten goede komt	(V)	.72
44	82.	Sommige mensen in onze groep schijnen niet te kunnen samenwerken	(V)	.68
28	45.	Men doet het werk niet met veel fut of plezier	(H)	.65
27	44.	Men moppert voortdurend over het werk dat men moet doen	(H)	.56
37	68.	Wanneer het werk in onze groep fout gaat, laat het de mensen koud	(P)	.56
41	79.	Onze groep werkt als een hecht team samen	(V)	.56
29	46.	Bij veel mensen in onze groep bestaat een gevoel van mislukking	(H)	.55
51	96.	De mensen in onze groep tonen wel belangstelling, maar hard werken is er niet bij	(Pa)	.55
34	63.	Als onze groep slecht werkt, maakt men zich er niet druk over	(P)	.45
<i>II. Flexibiliteit</i>				
64	116.	We moeten ons in onze groep strak aan de werktijden houden.	(F)	.72
66	118.	Het werk van onze groep wordt vooraf helemaal uitgekiend en gepland	(F)	.68
63	115.	We moeten ons in onze groep strikt aan de regels houden	(F)	.67
67	119.	Onze groep is strak georganiseerd	(F)	.53
2	6.	De groep waarin ik werk, werkt onder strikt toezicht	(C)	.53
65	117.	De strakke organisatie laat de mensen in onze groep weinig ruimte	(F)	.46
<i>III. Vertrouwdheid (Intimacy)</i>				
12	23.	Men kent elkaar in onze groep zeer goed	(I)	.61
15	26.	Men is in onze werkgroep persoonlijk met elkaar bevriend	(I)	.60
18	29.	In onze werkgroep gaat men vertrouwelijk met elkaar om	(I)	.58
17	28.	Men kent elkaars gezinsomstandigheden	(I)	.53
16	27.	Sommige mensen in de werkgroep bespreken met elkaar hun persoonlijke problemen	(I)	.51
14	25.	Men heeft dagelijks contact met elkaar, hetzij binnen of buiten de werktijden	(I)	.51
19	30.	In onze werkgroep kent men elkaar niet zo goed	(I)	.47

Item nr. in factor- matrix	Nr. in vragen- lijst	Item redactie	Factorlading
13	24.	Ieder lid van de groep kent de voornaam van alle anderen in onze werkgroep	(I) .45
11	18.	Ieder is op de hoogte van de persoonlijke omstandigheden van de anderen in onze werkgroep	(I) .42
<i>IV. Homogeniteit</i>			
76	134.	De mensen in onze groep verschillen wel 20 jaar in leeftijd	(H) .77
73	130.	In onze groep zijn we allemaal zo ongeveer van dezelfde leeftijd	(H) .74
77	135.	De verschillen in ervaring in onze groep zijn groot	(H) .56
75	133.	De huiselijke omstandigheden van de mensen in onze groep lopen sterk uiteen	(H) .44
78	136.	Er zijn in onze groep nogal grote verschillen wat betreft de tijd, die men in onze groep werkt	(H) .40
<i>V. Toegankelijkheid (Permeabiliteit)</i>			
47	88.	Je moet wel een bepaalde vooropleiding hebben, als je in onze groep wilt komen werken	(Per) -.80
50	92.	Het hangt van de opleiding af, of men al dan niet in onze groep kan komen werken	(Per) -.78
49	91.	Nieuwe mensen in onze groep worden zorgvuldig door de anderen bekeken	(Per) -.64
<i>VI. Polarisatie</i>			
70	124.	Onze groep werkt op een vaste plaats	(F) -.66
56	104.	Onze groep verdeelt zijn aandacht over verschillende taken	(Pol) .57
58	107.	Onze groep doet verschillende 'klussen' tegelijk	(Pol) .54
62	111.	De taken in onze groep verschillen sterk van elkaar	(Pol) .50
68	120.	Het werk in onze groep verloopt steeds weer op dezelfde wijze	(F) -.44
<i>VII. Controle</i>			
20	32.	Ieder die meer verantwoordelijk werk doet in onze groep geniet meer aanzien	(Str) .52
4	9	Als er iemand uit onze groep weg wil, wordt er door anderen druk op hem uitgeoefend te blijven	(C) .51
1	5.	Wanneer iemand zich niet aan de groep aanpast, kan hij door de anderen ertoe gebracht worden ander werk te zoeken	(C) .46
3	7.	Alleen bepaalde ideeën en meningen kunnen in de groep vrij geuit worden	(C) .45
6	11.	Zo nu en dan wordt er op een enkeling in onze groep door de anderen druk uitgeoefend ander werk te zoeken	(C) .41

Item nr. in factor- matrix	Nr. in vragen- lijst	Item redactie	Factorlading	
5	10.	In onze groep in het niet verstandig te vlug je mening te zeggen	(C)	.40
23	37.	Sommige problemen worden in de groep alleen besproken door degenen, die hoger in rang zijn	(Str)	.40
		<i>VIII. Binding (Potency)</i>		
38	69.	Ieder zou het gevoel hebben 'zijn gezicht te verliezen' als de groep niet goed zou werken	(Pot)	.60
40	71.	Als het werk in onze groep fout ging, zouden ze zich schamen	(Pot)	.57
61	110.	Onze groep heeft een heel speciale taak	(Pot)	.49
39	70.	Het werken in onze groep geeft het gevoel meer te betekenen	(Pot)	.47
		<i>IX. Onafhankelijkheid (Autonomy)</i>		
32	56.	Onze groep werkt met andere groepen samen	(A)	.50
33	59.	De werkers in onze groep hebben zich te houden aan van buitenaf opgelegde regels	(A)	.48
31	51.	De activiteiten van onze groep worden beïnvloed door een grotere groep waar wij deel van uitmaken	(A)	.45
71	128.	In onze groep werken 'vogels' van heel verschillend pluimage	(H)	.44
9	16.	Mensen verlaten onze groep maar worden door nieuwe vervangen	(S)	.42
		<i>X. Stratificatie</i>		
24	38.	Sommige mensen in onze werkgroep hebben meer invloed dan anderen	(Strat)	-.62
25	39.	Alle leden van de groep hebben evenveel in te brengen	(Strat)	-.58
7	13.	Het aantal werkers in onze groep breidt zich snel uit	(Strat)	.47
69	121.	In onze groep staan we altijd weer voor verrassingen	(F)	-.43
		<i>XI. Werkorganisatie (Participation)</i>		
54	101.	Het werk in onze groep wordt vaak onderbroken omdat er weinig te doen is	(Part)	.76
55	102.	Er zijn perioden, waarin onze groep niets doet	(Part)	.72
53	100.	Niet ieder in onze groep heeft genoeg te doen	(Part)	.59
		<i>XII. Stabiliteit</i>		
10	17.	Al gedurende een langere tijd is er niemand uit onze groep weggegaan	(Stab)	.59
8	15.	Er is een groot verloop in onze werkgroep	(Stab)	.29
		<i>XIII. Ancienniteit</i>		
21	33.	De ouderen in onze werkgroep genieten bijzondere voorrechten	(Strat)	.58
26	42.	De mensen die het langst in de groep werken hebben bepaalde voorrechten	(Strat)	.55

Wanneer U het met de uitspraak geheel oneens bent, zet U een kruisje in het *meest rechtse* hokje (1).

geheel eens		geheel oneens		
5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Slaat U vooral geen vragen over ! !

Deel III

Dit deel heeft als onderwerp de groep waarin U werkt.

Daarmee wordt bedoeld de groep collega's waar U in het werk het meest mee te maken heeft. U kunt Uw mening op dezelfde wijze geven als bij Deel II.

Deel IV

Deze vragenlijst gaat over de invloed die verschillende mensen hebben op hetgeen er in Uw afdeling gedaan wordt. Het is de bedoeling dat U achter *elke* functionaris afzonderlijk het meest passende antwoord aankruist. U hebt de keus uit vijf mogelijkheden:

	zeer veel invloed	veel invloed	nogal wat invloed	enige invloed	weinig of geen invloed
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	vraag				antwoord
a. Hoeveel ideeën hebt U de afgelopen twee jaar ingezonden?					geen <input type="checkbox"/> één <input type="checkbox"/> twee <input type="checkbox"/> meer dan twee <input type="checkbox"/>
b. Zo ja, hoeveel ideeën hebt U reeds beloond gekregen?					geen <input type="checkbox"/> één <input type="checkbox"/> twee <input type="checkbox"/> meer dan twee <input type="checkbox"/>
c. Moedigt Uw chef U wel eens aan een verbetering te bedenken en als idee in te zenden?					nooit <input type="checkbox"/> een enkele maal <input type="checkbox"/> regelmatig <input type="checkbox"/> zeer vaak <input type="checkbox"/>
d. In welke groep in de C.A.O. bent U ingedeeld? (01 t/m 14)					in groep <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
e. Hoe oud bent U?					jonger dan 25 jaar <input type="checkbox"/> tussen 25 en 34 jaar <input type="checkbox"/> tussen 35 en 49 jaar <input type="checkbox"/> 50 jaar of ouder <input type="checkbox"/>
f. Hoe lang bent U bij Hoogovens in dienst?					minder dan 2 jaar <input type="checkbox"/> van 2 tot 5 jaar <input type="checkbox"/> van 6 tot 15 jaar <input type="checkbox"/> langer dan 15 jaar <input type="checkbox"/>

vraag		antwoord
g. Wat vindt U van de behandelingsduur van de ideeën?	veel te lang te lang redelijk kort	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
h. Wat vindt U van de beoordelingsprocedure van de ideeënbus?	slecht matig redelijk goed	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Deel I

	eens	oneens
Door de ideeënbus kan de werknemer zijn inkomen verhogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De ideeënbus zal altijd wel een zorgenkind blijven.		
Het bedrijfsklimaat beïnvloedt de werking van de ideeënbus.		
De ideeënbus is van geen waarde.		
De ideeënbus is een aardige gedachte, maar het is de vraag of ze er kijk op hebben.		
De beoordeling van de ideeënbus is een onderonsje van de hoge heren.		
De ideeënbus stimuleert de vorming van werknemers tot medewerkers.		
De ideeënbus is een nieuwigheid van de laatste jaren.		
Door de ideeënbus kunnen gespannen verhoudingen in het bedrijf ontstaan.		
Door de ideeënbus krijgen de werknemers het gevoel gewaardeerd te worden.		
De ideeënbus is een 'zoethouder'.		
De beloningen bepalen het vertrouwen dat men in de ideeënbus heeft.		
Door de ideeënbus loop je de kans je belachelijk te maken.		
De ideeënbus bevordert het contact tussen leiding en ondergeschikten.		
De voordelen van de ideeënbus zijn groter dan de bezwaren.		
De ideeënbus is in een gezond bedrijf overbodig.		
Door de ideeënbus wordt het werk minder een sleur.		
De ideeënbus geeft veel ergernis.		

Deel II

	geheel eens	5	4	3	2	1	geheel oneens
Hoogovens is een prettig bedrijf om in te werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ik heb hier goede vooruitzichten op promotie.							

geheel eens				geheel oneens	
5	4	3	2	1	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Over mijn huidig werk ben ik enthousiast.

Wij horen te weinig over de gang van zaken in het bedrijf.

Ik heb er zelden of nooit over gedacht om hier weg te gaan en elders te solliciteren.

Ik voel me in mijn werk onder druk staan.

Ik zou iemand, die ander werk zoekt, aanraden hier te gaan werken.

Ik vind mijn werk eentonig.

Van de belangrijke dingen in het bedrijf worden we goed op de hoogte gehouden.

Het laatste jaar is mijn werk interessanter geworden.

Mijn werk maakt me gejaagd of zenuwachtig.

Ik heb er zelden of nooit spijt van dat ik bij dit bedrijf ben gaan werken.

Ik krijg hier de gelegenheid om in mijn werk mijn eigen opvattingen en ideeën te verwezenlijken.

Aan het eind van de dag voel ik me nog voldoende fit.

Ik verwacht binnen dit bedrijf een goede carrière te zullen maken.

Mijn huidig werk geeft me een goede kans te laten zien wat ik waard ben.

Mijn baas verzet zich tegen veranderingen in de gang van zaken.

Mijn baas spoort langzame werkers tot grotere inspanning aan.

Mijn baas houdt op kritieke momenten het hoofd koel.

Mijn baas geeft uiting aan zijn waardering wanneer één van zijn mensen goed gewerkt heeft.

Mijn baas verwerpt ideeën voor veranderingen.

Met persoonlijke dingen hoeft je bij mijn baas niet aan te komen.

Mijn baas staat erop dat alles volgens vastgestelde regels gebeurt.

Mijn baas is nogal onzeker in zijn optreden.

Mijn baas is vriendelijk en staat open voor al zijn personeel.

Mijn baas komt met een nieuwe aanpak van allerlei problemen.

Mijn baas let erop dat iedereen zijn uiterste best doet.

Mijn baas is iemand met een vaste gedragslijn.

geheel eens	geheel oneens
----------------	------------------

geheel
oneens

5 4 3 2 1
□ □ □ □ □

Mijn baas zorgt er voor dat je je op je gemak voelt als je met hem praat.

Mijn baas brengt ideeën, die door zijn mensen geopperd worden in de praktijk.

Deel III

De taken in onze werkgroep verschillen sterk van elkaar.

In onze werkgroep bestaan nogal eens onderlinge spanningen hetgeen het werk niet ten goede komt.

Onze werkgroep heeft een heel speciale taak.

Het werk van onze groep wordt vooraf helemaal uitgekend en gepland.

Men kent elkaar in onze groep zeer goed.

Onze groep doet verschillende klussen tegelijk.

Men kent elkaars gezinsomstandigheden.

Als iemand uit onze groep weg wil, wordt er door anderen druk op hem uitgeoefend te blijven.

Door sommige mensen in onze groep ontstaan onderlinge ruzietjes en kleine wrijvingen.

De verschillen in ervaring in onze groep zijn groot.

Alle leden van de groep hebben evenveel in te brengen.

Sommige mensen in de werkgroep bespreken met elkaar hun persoonlijke problemen.

Alleen bepaalde ideeën en meningen kunnen in de groep vrij
geuit worden.

De werkers in onze groep hebben zich te houden aan van buitenaf opgelegde regels.

Je moet wel een bepaalde vooropleiding hebben als je in onze groep wil komen werken.

Onze groep verdeelt zijn aandacht over verschillende taken.

Onze groep is strak georganiseerd.

De activiteiten van onze groep worden beïnvloed door een grotere groep waar wij deel van uitmaken.

Men is in onze werkgroep persoonlijk met elkaar bevriend.

geheel	geheel
eens	oneens

geheel
oneens

5	4	3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

geheel eens						geheel oneens
	5	4	3	2	1	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

In onze groep is het niet verstandig te vlug je mening te zeggen.

Wanneer iemand zich niet aan de groep aanpast, kan hij door anderen ertoe aangebracht worden ander werk te zoeken.

De mensen in onze groep verschillen wel 20 jaar in leeftijd.

Het werk in onze groep wordt vaak onderbroken omdat er weinig te doen is.

De strakke organisatie laat de mensen weinig ruimte.

We moeten ons in onze groep strikt aan de regels houden.

Er zijn perioden, waarin onze werkgroep niets doet.

Ieder zou het gevoel hebben 'zijn gezicht te verliezen', als de groep niet goed zou werken.

Als het werk fout ging zouden ze zich schamen.

Men heeft dagelijks contact met elkaar, hetzij binnen of buiten de werktijden.

We moeten ons in onze groep strak aan de werktijden houden.

Sommige mensen in onze werkgroep hebben meer invloed dan anderen.

In onze groep ergert men zich aan elkaar.

Mensen verlaten onze groep maar worden door nieuwe vervangen.

Het werken in onze groep geeft het gevoel meer te betekenen.

Niet ieder in onze groep heeft genoeg te doen.

In onze werkgroep gaat men vertrouwelijk met elkaar om.

Er zijn in onze groep nogal verschillen wat betreft de tijd, die men in onze groep werkt.

Het hangt van de opleiding af, of men al dan niet in onze groep kan komen werken.

Onze groep werkt op een vaste plaats.

In onze groep zijn we allemaal zo ongeveer van dezelfde leeftijd.

Onze groep werkt met andere groepen samen.

Sommige mensen in onze groep schijnen niet te kunnen samenwerken.

Nieuwe mensen in onze groep worden zorgvuldig door de anderen bekeken.

Zo nu en dan wordt er op een enkeling in onze groep door de anderen druk uitgeoefend ander werk te zoeken.

Deel IV

Hoeveel invloed heeft U op wat de volgende mensen doen in Uw afdeling?

	zeer veel invloed	veel invloed	nogal wat invloed	enige invloed	weinig of geen invloed
	5	4	3	2	1
Uw collega's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uw baas					
De hogere leiding in Uw afdeling					

Hoeveel invloed hebben de volgende personen op wat U doet in Uw afdeling?

Uw collega's

Uw baas

De hogere leiding in
Uw afdeling

Hoeveel invloed zou U, naar Uw mening, zelf moeten hebben op wat de volgende personen doen in Uw afdeling?

Uw collega's

Uw baas

De hogere leiding in
Uw afdeling

BIJLAGE IV

CLUSTERANALYSE OP MICRO-VARIABELEN

<i>Cluster I</i>	
nr. in correlatiematrix	
8	Sociaal leiderschap
10	Evenwichtig leiderschap
11	Dynamisch leiderschap
4	Werksatisfactie
3	Bedrijfssatisfactie
7	Belasting
5	Promotiemogelijkheden
2	Attitude t.o.v. ideeënbus
6	Algemene formatie
	B = 2.55
<i>Cluster II</i>	
15	Flexibiliteit
20	Onafhankelijkheid
9	Instrumenteel leiderschap
14	Bindingskracht
	B = 2.28
<i>Cluster III</i>	
22	Werkorganisatie
13	Samenwerking
17	Sociale controle
27	Attitude t.o.v. formele regels
	B = 2.29
<i>Cluster IV</i>	
23	Actieve invloed
25	Gewenste invloed
24	Passieve invloed
	B = 4.88

Intercorrelatiematrix-Micro-variabelen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Aantal ideeën	—									
2. Attitude t.o.v. ideëënbus	.16	—								
3. Attitude t.o.v. het bedrijf	.08	.23	—							
4. Werksatisfactie	.00	.27	.47	—						
5. Promotiemogelijkheden	.05	.18	.28	.55	—					
6. Algemene informatie	.06	.16	.15	.18	.19	—				
7. Belasting	-.01	-.24	-.32	-.42	-.22	-.23	—			
8. Sociaal leiderschap	.07	.20	.31	.43	.27	.29	-.30	—		
9. Instrumenteel leiderschap	.02	.20	.29	.28	.15	.23	-.22	.33	—	
10. Evenwichtig leiderschap	.06	.27	.32	.29	.18	.30	-.27	.63	.33	—
11. Dynamisch leiderschap	.03	.23	.24	.31	.13	.16	-.25	.45	.18	.46
12. Polarisatie	-.12	-.05	.01	-.03	-.08	.06	.02	-.01	-.06	.05
13. Samenwerking	-.12	.13	.20	.22	.05	.09	-.26	.20	.08	.22
14. Bindingskracht	.01	.14	.19	.36	.22	.10	-.13	.28	.33	.27
15. Flexibiliteit	.05	-.10	-.09	-.05	-.03	-.17	-.02	-.14	-.30	-.17
16. Vertrouwdheid	.03	.11	.24	.26	.11	.22	-.16	.31	.18	.23
17. Controle	-.07	-.09	-.07	-.03	.04	-.05	.20	-.04	.00	.07
18. Homogeniteit	.00	-.03	.04	.00	-.02	-.02	-.02	.06	.03	.00
19. Stratificatie	.00	-.09	-.10	-.09	-.12	-.10	.10	-.26	.03	-.21
20. Onafhankelijkheid	-.05	-.18	-.05	-.07	.05	-.17	-.04	-.07	-.22	-.14
21. Toegankelijkheid	.10	.02	.09	-.03	.03	-.01	-.12	.09	.03	.10
22. Werkorganisatie	-.09	.09	.10	.06	-.04	-.09	-.09	.03	.00	.03
23. Actieve invloed	-.04	.06	.17	.30	.23	.03	-.08	.15	.13	.01
24. Passieve invloed	.01	.08	.15	.09	.11	.17	-.01	.13	.28	.15
25. Gewenste invloed	-.02	-.09	.06	.17	.13	.02	.01	.07	.10	-.02
26. Attitude t.o.v. formele regels	-.09	-.28	-.10	-.16	-.12	-.15	.26	-.16	-.07	-.23

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Adams, S. N. — Status congruence as a variable in small group performance. *Social Forces*, 1953/1954, 32, 16-22.
- Adams, S. N. — Social climate and productivity in small military groups. *Amer. Sociol. Rev.* 1954, 19, 421-425.
- Allport, F. H. — A structuronomic conception of Behavior. *Journ. of Abnorm. and Soc. Psych.* 64, 1962, 1, 3-30
- Allport, G. W. — *Pattern and growth in Personality*. New York, Holt, Rinehart en Winston, 1961.
- Argyris, Ch. — Human problems with budgets. *Harvard Bus. Rev.*, jan./febr. 1953, 97-110.
- Argyris, Ch. — *Personality and organization*. New York, Harper, 1957.
- Argyris, Ch. — The organization: what makes it healthy. *Harvard Bus. Rev.*, nov./dec. 1958, 107-116.
- Argyris, Ch. — Organizational effectiveness under stress. *Harvard Bus. Rev.*, may/june 1960, 137-146.
- Argyris, Ch. — *Integrating the individual and the organization*. New York, Wiley, 1964.
- Ash, Ph. — The S.R.A. employee inventory. A statistical Analysis. *Person. Psych.*, 1954, 7, 337-364.
- Bach, K. W. — The exertion of influence trough social communication. *Journ. Abnorm. and Soc. Psych.*, 1951, 46, 9-23.
- Baehr, M. — A factorial study of the S.R.A. employee inventory. *Person. Psych.*, 1954, 7, 319-337.
- Bakke, Wight, E. — *The fusion process; a map for the exploration of the relationships of people and organizations*. New Haven, Yale Univ. Press, 1953.
- Bales, R. F. & Strodtbeck, F. L. — Phases in group problem solving. *Journ. Abnorm. and Soc. Psych.* 1951, 46, 485-495.
- Bass, B. M. — *Leadership, psychology and organizational behavior*. New York, Harper, 1960.
- Berkowitz, L. — Group standards, cohesiveness and productivity. *Human Relations*, 7, 1954, 4, 509-519.
- Berting, J. en Sitter, L. U. de — *Arbeidssatisfactie*. Amsterdam, SISWO, 1966, maart.
- Blake, J. & Mouton, J. S. — *The managerial grid*. Houston, Gulf Publish. Co., 1964.

- Blake, J. & Mouton, J. S. — The managerial grid in three dimensions. *Train. and Developm. Journ.*, 21, 1967, 1, 2-5.
- Boekestijn, C. — *Niveaus van analyse en interdisciplinair profijt*. Inaugurele Rede. Amsterdam. 1967, september.
- Boon van Ostade, A. H. — Motivatie- en satisfactieonderzoek in het bedrijf. *Ned. Tijdschr. v.d. Psych.*, 1968, juli, 347-370.
- Boulding, K. E. — *The organizational revolution: a study of the ethics of economic organization*. New York, Harper, 1953.
- Boulding, K. E. — General systems theory: The skeleton of science. *Management Science*, 1956, April, 197-208.
- Brayfield, A. H. & Crockett, W. H. — Employee attitudes and employee performance. *Psych. Bull.* 52, 1952, 396-424.
- Cain Smith, P. & Cranny, C. J. — Psychology of men at work in: *Annual Rev. of Psychol.*, vol. 19, 1968, 467-497.
- Cartwright, D. & Zander, A. — *Group dynamics, Research and Theory*. 2nd ed., Evanston Ill., Row, Peterson, 1960.
- Cassee, E. Th., Gils, M. R. v., Philipsen, H. — Leiderschap en samenhang van de organisatie. *Mens en Onderneming*, 3, 1965 mei, 185-196.
- Cassee, E. Th. — Leiderschap en rolbegrenzing in een ziekenhuisorganisatie. *Tijdschr. Soc. Gen.*, 14, 1967, 86-100.
- Cattell, R. B. — The dimensions of syntality in small groups. *Journ. Soc. Psych.*, 28, 1948, 57-78.
- Cattell, R. B. — New concepts for measuring leadership in terms of group syntality. *Human Relations*, 4, 1951, 161-184.
- Davis, F. B. — *Item-analysis data: Their computation, interpretation and use in test-instruction*. Cambridge Mass., Havard Univ., 1946, in Ned. vertaling: Leuven, 1965.
- Dixon, W. J. & Massey, F. J. — *Introduction to statistical analysis*, 2nd ed. New York, McGraw Hill, 1957.
- Dooren, F. J. P. van — *Aspecten van de Industriële sociale psychologie*. Utrecht, Spectrum, 1954.
- Dooren, F. J. P. van — *De persoonlijkheid als uitgangspunt van de psychologie, toegepast in het bedrijf*. Tilburg, 1950.
- Dooren, F. J. P. van — *Over verruiming van de inhoud van het personeelsbeleid*. Tilburg, 1950.
- Dooren, F. J. P. van — De creativiteit van de ondernemer in: *De vrijheid van de ondernemer in verleden, heden en toekomst*. Ned. Mij. voor Nijverheid en Handel, Haarlem, 1966.
- Doorn, J. A. A. van & Lammers, C. J. — *Moderne sociologie: systematiek en analyse*. Utrecht, Spectrum, 1959.

- Doorn, J. A. A. van — *Organisatie en maatschappij. Sociologische opstellen.* Leiden, Stenfert Kroese, 1966.
- Edwards, A. L. — *Experimental design in psychological research.* New York, Rinehart, 1950, idem *3rd revised ed.*, New York Rinehart, 1968.
- Edwards, A. L. — *Techniques of attitude scale construction.* New York, Appleton Century Crofts, 1957.
- Emery, F. E. — *Characteristics of socio-technical systems.* London, Tavistock Inst. of Human Rel., gestencild rapport, 1959 jan.
- Emery, F. E. — Democratization of the work place. A historical review of studies, London, *Tavistock Inst. of Human Rel.*, gestencild rapport, 1966 june.
- Emery, F. E. — The next thirty years: concepts, methods and anticipations. *Human Relations* 20, 1967, 3, 199-239.
- Emery, F. E. & Churchman, C. W. — *On various approaches to the study of organizations.* London, Tavistock Inst. of Human Rel., gestencild rapport, ongedateerd.
- Emery, F. E. & Marek, J. — Some socio-technical aspects of automation. *Human Relations*, 15, 1962, 1, 17-25.
- Emery, F. E. & Trist, E. L. — The causal texture of organizational environments, *Human Relations*, 18, 1965, 1, 21-32.
- Ewen, R. B. — Weighting components of job satisfaction. *Journ. of Applied Psych.*, 51, 1967, 1, 68-73.
- Ferguson, L. W. — *Personality Measurement.* New York, McGraw Hill, 1952.
- Fiedler, F. — *A theory of leadership effectiveness.* New York, 1967.
- Fleishman, E. A. — Leadership climate, Human relations training and supervisory behavior. *Personnel Psych.*, 6, 1953, 1, 205-222.
- Fleishman, E. A. — A leader behavior description for industry, in: Stogdill, R.M. & Coons, A.E. *Leader behavior: Its description and measurement.* Columbus, Ohio State Univ., 1957a, 103-119.
- Fleishman, E. A. — The leadership opinion questionnaire, in: Stogdill, R.M. & Coons, A.E. *Leader behavior: Its description and measurement.* Columbus, Ohio State Univ., 1957b, 120-133.
- Fleishman, E. A., Harris, E. F., Burt, H. E. — *Leadership and supervision in industry.* Columbus, Ohio, State Univ., 1955.
- Fleishman, E. A. & Harris, E. F. — Patterns of leadership — behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psych.*, 15, 1962, 1, 43-56.
- Fournet, G. P. & Distefano, M. K. & Pryer, M. W. — Job satisfaction: Issues and problems. *Personnel Psych.*, 19, 1966, 2, 165-183.

- Friedlander, F. — Job characteristics as satisfiers and dissatisfiers. *Journ. of Applied Psych.*, 48, 1964, 6, 388-392.
- Friedlander, F. — Relationships between the importance and the satisfaction of various environmental factors. *Journ. of Applied Psych.*, 49, 1965, 3, 160-164.
- Fruchter, B. — *Introduction to factor analysis*. New York, van Norstrand, 1954.
- Gadourek, I. — *Absences and well being of workers*. Assen, v. Gorkum, 1965.
- Garret, H. E. — *Statistics in psychology and education*. New York, Longman, 1953.
- Gellerman, S. W. — *Motivation and productivity*. New York, Amer. Manag. Ass., 1963.
- Gibb, C. A. — Leadership, in: Lindzey, G. (Ed.) *Handbook of social psychology*. Cambr. Mass., Addison - Wesley, 1954, vol II, 877-920.
- Gils, M. R. van — Automatisering, socio-technische systemen en organisatie-sociologie. *Mens en Maatschappij*, sept./okt. 1966.
- Gils, M. R. van — Leiderschap en individuele prominentie. *Sociol. Gids*, 15, 1968, 1, 29-40.
- Golembiewski, R. T. — Three styles of leadership and their uses. *Personnel Psych.* july/august, 1961, 34-45.
- Golembiewski, R. T. — *The small group, an analysis of research concepts*. Chicago, Univ. Press, 1962a.
- Golembiewski, R. T. — *Behavior and organization*. Chicago, Rand McNally 1962b.
- Golembiewski, R. T. — Small groups and large organizations in: March, J.G.: *Handbook of organization*. Chicago, Rand McNally, 1965, 87-142.
- Gordon, L. V. — *Manual personal inventory, manual personal profile*. New York, Harcourt, Brace & World, 1956.
- Goode, W. F. & Fowler, I. — Incentive factors in a low morale plant. *Amer. Sociol. Rev.*, 1949, 14, 618-624.
- Gross, B. M. — *The managing of organization*, vol. I & II. New York, Free Press of Glencoe, 1964.
- Gross, B. M. — What are your organizations's objectives. *Human Relations*, 18, 1965, 3, 195-217.
- Gross, B. M. — The coming general systems. Models of social systems. *Human Relations*, 20, 1967, 4, 357-375.
- Gross, N. & Martin, W. E. — On group cohesiveness. *Amer. Journ. Sociol.*, 1952, 57, 546-554.
- Guilford, J. P. — *Psychometric methods*. New York, McGraw Hill, 1954.

- Guilford, J. P. — *Fundamental statistics in psychology and education*. New York, McGraw Hill, 1956.
- Gulliksen, H. — *Theory of mental tests*. New York, Wiley, 1950.
- Haire, M. — *Industrial social psychology*. in: Lindzey, G. (Ed.) *Handbook of Social psychology*. Cambr., Mass., Addison Wesley, 1954, 1104-1123.
- Haller, Gilmer, B. von — *Industrial Psychology*. New York, McGraw Hill, 1961.
- Halpin A. W. — *The leader behavior and effectiveness of aircraft commanders*. in: Stogdill, R.M. & Coons, A.E. (Ed.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Col., Ohio State univ., 1957, 52-64.
- Halpin, A. W. & Winer, B. J. A. — A factorial study of the leader behavior descriptions. in: Stogdill, R.M. & Coons, A.E. *Leader behavior: Its description and measurement*. Col., Ohio State Univ., 1957, 39-51.
- Hare, A. P. — *Handbook of small group research*. New York, Free Press of Glencoe.
- Harman, H. H. — *Modern Factor Analysis*. Chicago, Univ. Press., 1960.
- Hemphill, J. K. — *Situational factors in leadership*. Col., Ohio State Univ. 1949.
- Hemphill, J. K. — *Group dimensions — a manual for their measurement*. Col. Ohio State Univ., 1956.
- Hemphill, J. K. & Westie, Ch. M. — The measurement of group dimensions. Separate in the *Journ. of Psych.*, 1950, 29, 325-342.
- Henry, E. R. — *Research Conference on the use of Autobiographical Data as Psychological Predictors*. Sreensboro, Held at Sedgfield Inn, 1965.
- Herbst, P. G. — *Autonomous group functioning*. London, Tavistock Inst. of Human Rel., 1962.
- Herbst, P. G. — Problems of theory and method in the integration of behavioural sciences. *Human Relations* 18, 1965, 4, 351-361.
- Herbst, P. G. — Postulates for a generalized behavior theory. *Human Relations* 20, 1967, 1, 65-83.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. — *The motivation to work (2nd ed.)*. New York, Wiley, 1959.
- Homans, G. C. — *The human group*. New York, Harcourt, Brace 1950.
- Hoof, J. A. P. van — *Autonomie en motivatie van arbeiders in industriële bedrijven*. (Diss.), Nijmegen 1964.
- Horn, J. L. — An emperical comparison of methods for estimating factor scores. *Educ. & Psychol. Measurement XXV*, 1965, 2, 313-323.

- Horst, P. — *Factor analysis of data matrices*. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1965.
- Hulin, C. L. — Effects of community characteristics on measures of job satisfaction. *Journ. of Applied Psych.*, 50, 1966, 2, 185-192.
- Hulin, C. L. & Cain Smith, P. — A linear model of job satisfaction. *Journ. of Applied Psych.*, 49, 1965, 3, 209-216.
- Indik, B. P. — Some effects of organization size on member attitudes and behavior. *Human Relations*, 16, 1963, 4, 369-384.
- Inkson, K., Payne, R. & Pugh, D. — *Extending the occupational environment. The measurement of organizations*. Occupat. Psych., 1967, 41, 33-47.
- Jaspars, J. M. F. & Ackermans, E. — Het interdisciplinaire karakter van de sociale psychologie. *Sociol. Gids*, 12, 1965, 4, 202-218.
- Jenkins, W. O. — A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychol. Bull.*, 1947, 44, 54-79.
- Johnson, R. A., Kast, F. F. & Rozenzweig, J. E. — *The theory and management of systems*. New York, McGraw Hill, 1963, in Ned. vertaling. Utrecht, Marka, 1967.
- Kahn, R. L. — Productivity and job satisfaction. *Personnel Psych.*, 1960, 13, 275-287.
- Kahn, R. L. — *Leadership practices in relation to productivity and morale*. In Cartwright D. & Zander, A. (Eds.) Group dynamics (2nd ed.). Evanston Ill. Row, Peterson, 1960, 554-570.
- Katz, D. — Rensis Likert: New Pattern of management. A review. *Personnel Psych.*, 16, 1963, 2, 187-193.
- Katz, D. & Kahn, R. — *The social psychology of organizations*. New York, Wiley, 1966.
- Klein, S. M. — Differences between identified and anonymous subjects in responding to an industrial opinion survey. *Journ. of Applied Psych.*, 51, 1967, 2, 152-160.
- Koontz, H. — The management theory jungle. *Journ. of the Acad. of Management*, 4, 1961, 3, 174-188.
- Koontz, H. — Making sense of management theory. *Harvard Bus. Review*, 40, 1962, 4, 24-28.
- Koontz, H. — *Toward a unified theory of management*. New York, McGraw Hill, 1964.
- Korman, A. K. — Consideration, initiating structure and organizational criteria — A review. *Personnel Psych.*, 19, 1966, 4, 349-361.
- Krech, D., Crutchfield, R. S. & Ballachey, E. L. — *Individual in society*. New York, McGraw Hill, 1962.

- Kuylaars, A. M. — *Werk en leven van de industriële loonarbeider als object van een sociale ondernemingspolitiek*. Leiden, Stenfert Kroese, 1951.
- Lammers, C. J. — *Uiterlijke samenhang en bindingskracht van de organisatie*. Inaugurale rede. Assen, v. Gorkum, 1964.
- Lammers, C. J. — De sociologische studie van leiderschap in organisaties. *Mens en onderneming*, 1965, 3, 131-152.
- Lammers, C. J. (ed.) — *Medezeggenschap en overleg in het bedrijf*. Utrecht, Marka, 16, 1965.
- Lammers, C. J. — De organisatiesociologie op mars: ontwikkelingen en publikaties in de periode 1963-1967. *Soc. Gids*, 15, 1968, 1, 40-54.
- Lanzetta, J. T. & Roby, T. B. — *Group performance as a function of workdistribution patterns and task load*. *Sociom.*, 19, 1956, 2, 95-104.
- Leavitt, H. J. — Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journ. Abnormal Soc. Psych.*, 46, 1951, 1, 38-50.
- Leavitt, H. J. & Bass, B. M. — Organizational psychology. *Annual Review of Psychol.*, 15, 1964.
- Leent, J. A. A. van — *Sociale psychologie in drie dimensies*. Aula 1961.
- Leent, J. A. A. van — *De macro-, microverhouding bij de sociologie, de psychologie en de sociale psychologie*. Diss. Den Haag 1962.
- Lier, J. J. C. van — *Grondslagen der thermodynamica*. College Klapper. (z.d.)
- Likert, R. — *New patterns of management*. New York, McGraw Hill, 1961.
- Likert, R. — *The human organization: its management and value*. New York, McGraw Hill, 1967.
- Lindzey, G. (Ed.) — *Handbook of social psychology, Vol. I & II*. Mass. Addison — Wesley Publish. Comp., 1954.
- Lippit, R. & White, R. K. — *The social climate of children's groups*. Barker R.G., Kounin J.S., & Wright H.F. (Eds). *Child behavior and Development*. New York, McGraw Hill, 1943.
- Maas, H. S. — Personal and group factors in leaders' social perception. *Journ. Abn. Soc. Psychol.*, 1950, 45, 54-63.
- March, J. G. (Ed.) — *Handbook of organizations*. Chicago, Rand McNally, 1965.
- March, J. G. & Simon, H. A. — *Organizations*. New York, Wiley, 1958.
- Mayntz, R. — *Soziologie der Organization*. Hamburg, Rowolt, 1963.
- Mayntz, R. — *The study of organizations. A trend report and bibliography*. *Current Sociol.*, XIII, 1965, 3, 95-156.
- Mayo, E. — *The human problems of an industrial civilization*. Boston, Harv. Bus. School, 1933.

- Mayo, E. — *The social problems of an industrial civilization*. Boston, Harv. Univ. 1945.
- McGregor, D. — *The human side of enterprise*. New York, McGraw Hill, 1960.
- McNemar, Q. — *Psychological statistics*. New York, Wiley, 1949.
- Miller, J. G. — *Toward a general theory for the behavioral sciences*. Amer. Psychol., 1955, 10, 513-531.
- Moroney, M. J. — *Facts from figures*. London, Penguin Books, 1962.
- Morse, N. — *Satisfactions in the white-collar job*. Ann Arbor, Mich. Inst. for social research, 1953.
- Morse, N. & Reimer, E. — The experimental change of a major organizational variable. *Journ. Abnorm. Soc. Psych.* 1956, 52, 120-129.
- Mulder, M. (ed.) — *Mensen, groepen, organisaties*. Assen, v. Gorkum, 1963.
- Oppenheim, A. N. — *Questionnaire design and attitude measurement*. London, Heineman, 1966.
- Pelz, D. C. — Leadership within a hierarchical organization. *Journ. of Soc. Issues VII*, 1951, 3, 49-55.
- Pelz, D. C. — Influence: a key to effective leadership in the first-line supervisor. *Personnel*, 29, 1952, 209-217.
- Penning, J. V. H. — *Een vergelijking van beampten en arbeiders in hun arbeids-situatieve houdingen*. Diss. Tilburg, 1966.
- Philipsen, H. — *Het meten van leiderschap*. *Mens en Onderneming*, 1965, 3, 153-171.
- Philipsen, H. & Cassee, E. Th. — Verschillen in de wijze van leidinggeven tussen drie typen organisaties. *Mens en Onderneming*, 1965, 3, 172-185.
- Porter, L. W. — Personnel management. *Ann. Rev. of Psychol.* vol. 17, 1965, 395-422.
- Quin, R. P. & Kahn, R. L. — *Organizational psychology*. *Annual Rev. of Psychol.* vol. 18, 1967, 437-467.
- Randel, G. A. — *A systems approach to industrial behavior*. *Occup. Psychol.* 40, 1966, 3, 115-127.
- Rice, A. K. — Productivity and social organization. The Ahmedabad Experiment. London, Tavistock Inst. Human Rel., 1958.
- Rice, A. K. — The enterprise and its environment. A system theory of management organization. *London Tavistock Inst. of Human Rel.* 1963.
- Roethlisbergen, F. J. & Dickson, W. J. — *Management and the worker*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. 1939.
- Seashore, S. E. — *Group cohesiveness in the industrial work group*. Ann Arbor, Mich. Inst. for social research 1955.

- Seashore, S. E. — *Changing the structure and functioning of an organization*. Ann Arbor, Mich. Inst. for social research 1963.
- Seashore, S. E. — *Assessing organization performance with behavioral measurements*. Ann Arbor, Mich. Foundation for Research on human behavior 1964.
- Schachter, S.,
Ellertson, N.
McBride, N.
Gregory, D. — An experimental study of cohesiveness and productivity. *Human Relations* 1951, 4, 229-238.
- Scheffé, H. — *The analyse of variance*. New York, Wiley 1959.
- Schroeff, H. J. — *Leiding en organisatie van het bedrijf*. Amsterdam/Antwerpen, Kosmos, 1961.
- Schuh, A. J. — The predictability of employee tenure. A review of literature. *Person. Psych.* 1967, 20, 133-152.
- Schutz, W. C. — What makes groups productive? *Human Relations* 1955, 8, 429-466.
- Schutz, W. C. — *F.I.R.O.: a three dimensional theory of interpersonal behavior*. New York, Rinehart, 1958.
- Simon, H. A. — *The new science of management decision*. New York, Harper, 1960.
- Smith, C. G.
& Tannenbaum, A. S. — Organizational control structure: a comparative analysis. *Human Relations* 1963, 16, 299-316.
- Smith, C. G.
& Tannenbaum, A. S. — Some implications of leadership and control for effectiveness in a voluntary association. *Human Relations* 1965, 18, 265-272.
- Stogdill, R. M. — Personal factors associated with leadership. A survey of literature. *Journ. Psychol.*, 1948, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. — *Individual behavior and group achievement. A theory. The experimental evidence*. New York, Oxford Univ. Press., 1959.
- Stogdill, R. M. &
Coons, A. E. — *Leader behavior its description and measurement*. Columb., Ohio Univ. Res. Manag., 1957.
- Tannenbaum, A. S. — Control structure and union functions. *Amer. Journ. of Soc.* 1956, 61, 536-545.
- Tannenbaum, A. S. — Control and effectiveness in voluntary organizations. *Amer. Journ. of Soc.*, 1961, 67, 33-46.
- Tannenbaum, A. S. — *Control in organizations: individual adjustment and organizational performance*. Adm. Sc. Quarterly 1962, 236-257.
- Tannenbaum, A. S. — *Social psychology of the work organization*. London, Tavistock Inst. Human Relations 1966.
- Tannenbaum, A. S. &
Georgepolous, B. S. — The distribution of control in formal organizations. *Social Forces*, 1957, 36, 44-50.

- Tannenbaum, A. S. & Kahn, R. L. — Organizational control structure: a general descriptive technique as applied to four local unions. *Human Relations*, 1957, 10, 127-140.
- Taylor, F. W. — *The principles of scientific management*. New York, Harper, 1911.
- Theodorson, G. A. — The function of hostility in small groups. *Journ. Soc. Psychol.*, 1962, 56, 57-66.
- Thompson, J. D. — *Organizations in action*. New York, McGraw Hill, 1967.
- Triandis, H. C. — A critique and experimental design for the study of the relationship between productivity and job satisfaction. *Psychol. Bull.* 56, 1959, 4, 309-313.
- Triandis, H. C. — Review of the human organization by Rensis Likert. *Adm. Sc. Quart.*, dec. 1967, 503-506.
- Trist, E. L. & Bamforth, K. W. — Some social and psychological consequences of the long wall method of goal getting. *Human Relations*, 1951, 4, 3-38.
- Tryon, R. C. — *Cluster analysis*. Ann Arbor, Mich., 1939.
- Vroom, V. H. — Ego-involvement, job satisfaction and job performance. *Personn. Psych.*, 1962, 15, 159-177.
- Vroom, V. H. — *Work and motivation*. New York, Wiley, 1964.
- Walker, C. R. & Guest, R. H. — *The man on the assembly line*. Cambridge, Harvard Univ. Press, 1952.
- Wattel, A. — *Introductie in de praktijk van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van leiding in organisatie*. Groosman, L. E. — *Management aspecten van de automatisering*. Utrecht, Marka 19, 1965, 249-266.
- Wherry, R. J. — An orthogonal re-rotation of the Baehr and Ash Studies of the S.R.A.-employee inventory. *Personn. Psych.* VII, 1954, 365-377.
- Whyte, W. F. — *Money and motivation. An analysis of incentives in industry*. New York, Harper, 1955.
- Williams, L. K., Hofman, L. R. & Mann, F. C. — An investigation of the controlgraph: influence in a staff organization. *Social Forces*, 1959, 37, 189-195.
- Winer, B. J. — *Statistical principles in experimental design*. New York, McGraw Hill, 1962.
- Wolff, Ch. J. de — *Personeelsbeoordeling*. Acad. Proefschrift, Amsterdam 1963.
- Wolff, Ch. J. de & Buiten, B. — Een factoranalyse van vier testbatterijen. *Ned. Tijdschr. v. d. Psych.*, 18, 1963, 3, 220-239.
- Worthy, J. C. — Organizational structure and employee morale. *Amer. Sociol. Rev.*, 1950, 15, 169-179.

GERAADPLEEGDE IDEEËNBUSLITERATUUR

- | | |
|--|--|
| Archer, T. P. | – <i>Getting and using employee ideas. American Management Association</i> , Production Serie, 153, 1944, 20-33. |
| Benad, G. | – Das Vorschlagswesen als psychologisches Problem. <i>Der Industriemeister</i> , 2, 1954, 23-24. |
| Benes, J. | – Das betriebliche Vorschlagswesen in der Tsechoslowakei. <i>Tijdschr. v efficiëntie en documentatie</i> , 9, 1959, 307-310. |
| Blekkink, S. J. | – Ideeëntentoonstelling "Denken en doen". <i>Baas boven Baas</i> , 7, 1957, 158-159. |
| British Productivity
Counsil | – <i>Action pamphlet 8</i> , 1957, April. |
| Bogaers, P. C. W. M. | – <i>Democratie in de onderneming</i> . Utrecht, de Lanteern, 1953. |
| Brouwer, P. | – Dogenpaleis: Moderner dan menige fabriek. <i>Elseviers Weekblad</i> , 1957, aug. 31. |
| Brown, H. L. | – A suggestion system that works. <i>Textile world</i> , 1953, July, p. 3. |
| Caleo, R. L. | – Motivating employees to think. <i>Admin. Management</i> , 7, 1963, 24-36. |
| Caussin, A. & Devos, M. | – Dix années d'expérience belge des systèmes de suggestion. <i>Annales de sciences économiques appliquées</i> , 4, 1957, oktober, 393-439. |
| Centraal Sociaal
Werkgevers Verbond | – <i>Handboekje voor de ideeënbus</i> . Den Haag, C.S.W.V., 1951. |
| Clark, W. H. | – <i>Administration of a suggestion plan</i> . Chicago, N.A.S.S., 1957. |
| Cleveland Chapter
Comittee | – <i>Objectives of a suggestion system</i> . Chicago, N.A.S.S., 1958. |
| Davis, R. | – Suggestion programs and productivity. <i>Personnel Journal</i> , 30, 1952, 9 Febr. 339-341. |
| Department of the
Air Force | – <i>Two heads are better</i> . Washington, U.S.A.F., 1960. |
| Detroit Chapter | – <i>Evaluating intangible suggestions</i> . Chicago, N.A.S.S., 1955. |
| Dickinson, Z. C. | – Suggestions from workers: schemes amd problems. <i>Quarterly Journal of Economics</i> , XLVI, 1932, 617-643. |
| Didier, G. | – <i>Les systèmes de suggestion</i> . Paris, Editions travail et maftrix, 1953. |

- Dongen, H. J. van — *Problemen der Bedrijfsideeënbus* (doctoraal scriptie). Beverwijk, 1961, september.
- Dorp, A. C. van — De produktie van ideeën. *Vraag en Aanbod*, 61, 1958, 34, 1-3.
- Durham, W. — *Suggestion schemes and the foreman*. Foreman, 1958, 6, 7-8.
- European Productivity Agency — Suggestion schemes. *European Productivity*, 33, 1959, 1-83.
- Ganz, D. — *Verbesserungsvorschläge im Betrieb*. Diss. Mannheim Wirtschaftshochschule 1962.
- Geidel, E. M. — Zum Gesetz über Arbeitnehmererfindungen. *Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis*. 1958, 6, 90-93.
- Greene, Ch. — Evaluating intangible and safety suggestions. *Supervision*, 21, 1959, 20-21.
- Guerdan, R. — *Vie, grandeurs et misère en Venise*. in Phoenix uitgave 1960.
- Hardin, E. — Characteristics of participants in an employee suggestion plan. *Personnel Psych.*, 17, 1964, 3 Autumn, 289-303.
- Höckel, G. — *Keiner ist so klug wie Alle*. Düsseldorf-Wien, Econ. Verlag, 1964.
- Hohmann, E. — *Produktivitätssteigerung durch leistungsfördernde Lohngestaltung und betrieblichs Vorschlagswesen*. Hamburg, Verlag D.I.M., 1955.
- Humble, J. W. — Are suggestionschemes worthwhile? *Time and Motive Study*; 7, 1958, 12, 34-36.
- Industr. Welfare Society — Suggestion Schemes, London, Ind. Welfare Society. *Survey* nr. 17, 1954.
- Industr. Welfare Society — Succesful suggestion schemes; a guide to current practices. London, Ind. Welf. Soc. *Survey* nr. 6, 1958.
- Jonathans, Th. — Facetten van een ideeënbeloning. *Doelmatig Bedrijfsbeheer*, 12, 1960, 9, 355-357.
- Jong, P. A. W. de — Problemen rond de ideeënbus. *Baas boven Baas*, 6, 1956, 8, 158-159.
- Jong, Th. F. de — *De economie van de ideeënbus*. Doctoraal Scriptie, Den Haag, 1964.
- Katgert, R. — *50 jaar opmerkingenbus 1904-1954*. Hengelo, Kon. Mach. fabriek Stork, 1954.
- Krauss, R. H. — *Das betriebliche Vorschlagswesen als Mittel zur Rationalisierung und zur sozialen Betriebsastaltung*. Dissertatie, München, 1956.

- Krulle, G. K. — The Scanlonplan, cooperation through participation. *Journal of Bus.*, 28, 1955 April, 2, 100-113.
- Krulle, G. K. — Company-wide Incentive systems. *Journal of Bus.*, 28, 1955 Jan., 1, 37-47.
- Lill, Chr. — *Das betriebliche Vorschlagswesen*, München, Verl. Moderne Industrie, 1953.
- Lohrman, D. G. — When does a suggestion award system yield profits — and how much. *N.A.S.S. Bulletin*, nr. 6, New York, 1958 febr., 77-84.
- Martin, I. — Das immer betriebliche Vorschlagswesen ein Misserfolg. *Rationalisierung*, 13, 1962, 10, 231-233.
- Meys, L. Th. J. e.a. — Ideeënbus; rapport van de werkgroep 11 van de Sectie voor bedrijfsorganisatie. *De Ingenieur*, 52, 1952, 571-575.
- Mischlik, P. — *Neue Praxis des betrieblichen Vorschlagswesens und Arbeitsvereinfachung*. Stuttgart, Forkel Verlag, 1953.
- National Association Suggestion Systems — *Statistical Report 1957*, Chicago, N.A.S.S., 1958.
- National Association Suggestion Systems / — *Statistical Report 1958*, Chicago, N.A.S.S., 1959.
- National Association Suggestion Systems — *Statistical Report 1959*, Chicago, N.A.S.S., 1960.
- National Association Suggestion Systems — *Statistical Report 1960*, Chicago, N.A.S.S., 1961.
- National Association Suggestion Systems — *Statistical Report 1961*, Chicago, N.A.S.S., 1962.
- Ned. Instituut voor Efficiency — Informatienota ideeënbus. *Ideeënbusenquête begin 1959*. Den Haag, N.I.V.E., 1959.
- Ned. Instituut voor Efficiency — Informatienota ideeënbus. *Ideeënbusenquête begin 1961*. Den Haag, N.I.V.E., 1961.
- Nolst Trenité, J. G. — Kennen wij de rentabiliteit van onze ideeënbus. *Tijdschr. voor efficiency en documentatie*, 27, 1957, 13, 447-450.
- Nolst Trenité, J. G. — Anonimiteit en ideeënbus. *Tijdschr. voor efficiency en documentatie*, 28, 1958, 6, 237-239.
- Nolst Trenité, J. G. — De bedrijfsideeënbus, een historisch novum I. *De Onderneming*, 10, 1960, 9, 334-336.
- Nolst, Trenité, J. G. — De bedrijfsideeënbus, een historisch novum II. *De Onderneming*, 10, 1960, 10, 351-354.
- Nolst Trenité, J. G. — *De bedrijfsideeënbus I, principes en consequenties*. Den Haag, N.I.V.E., 1965.
- Nolst Trenité, J. G. — *De bedrijfsideeënbus II*. Den Haag, N.I.V.E., 1965.
- Northrup, H. R. — *Suggestion systems, Studies in Personnel Policy*; 135. New York, Nat. Industr. Conference Board Inc. 1953.

- Norton, R. D. — *Suggestions and the U.S. Air Force*. Chicago, N.A.S.S., Quarterly, 1963, Autumn.
- Page, E. — *Les systèmes de suggestion aux U.S.A.* Paris, Association française pour l'accroissement de la productivité, 1954.
- Placement and Employee Relations Division U.S.A.F. — *73% Untapped Potential*. A study of the Air Force civilian suggestion program. U.S.A.F., May 1955.
- Reimer, E. & Schippel, H. — *Die Vergütung van Arbeitnehmererfindungen*. Stuttgart, Kohlbaumer Verlag, 1956.
- Scanlon, J. — Profit sharing under collective bargaining: three case studies. *Indust. and Labor Relations Review*, 2, 1948, 1, 58-75.
- Schippers, A. V. — *De economie van de ideeënbus; een inleidend onderzoek naar de bedrijfseconomische grondslagen van het ideeënbus-systeem*. Doctoraal Scriptie, Rotterdam, 1964.
- Schirm, R. W. — Erfahrungen eines amerikanischen Betriebes mit Vorschlagswesen und Rationalisierung. *Der Betrieb*, 1953, 621-624.
- Seideman, A. — Tapping the workers, creative thinking. *E.P.A. Bulletin*, 27, 1957.
- Seimer, S. S. — *Suggestions plans in American industry, the role of the foreman*. Syracuse Univ. Press. 1959.
- Seinwerth, H. W. — *Getting results from suggestion plans; a practical handbook of suggestion plan policy and procedure*. New York, McGraw Hill, 1948.
- Strauss, G. & Sayles, L. R. — The Scanlon-plan: some organizational problems. *Human Organization*, 1957, Fall, 15-22.
- Teulings, A. W. M. — Ideeënbusactiviteit als een maatstaf voor sociaal leiderschap. *Mens en Onderneming*, 20, 1966, 6, 373-386.
- Uppal, K. D. — *Employee suggestion systems*. Den Haag, Inst. of Soc. Studies, 1955.
- Walraven, J. — De ideeënbus. *Financieel Dagblad*, 20 juli 1961.
- Whitwell, W. C. — *Safety and the suggestion system*. N.A.S.S., Quarterly, 1960, Summer, 21-23.
- Whitwell, W. C. — *Suggestion systems are profitable*. Waterford (Con.) Nat. Foreman's Institute, 1963.
- Wichers, P. C. — *Ideeënbus*. Den Haag, N.I.V.E. pub. 311, 1951.
- Wolff, Ch. J. de — *Enige statistische gegevens over de ideeënbus*. Intern Rapport Hoogovens, 1962.
- Wolff, Ch. J. de — *Een onderzoek naar Persoonskenmerken van de ideeënzender*. Intern Rapport Hoogovens, 1962.
- Young, C. T. — Suggestion systems; boon or bane. *Personnel Journal*, 42, 1963, 3, 130-135.

- Zelst, A. van – *Stimulering van het initiatief van het personeel d.m.v. ideeënbussen.* Gent, Rijksuniv., 1966.
- Zuuren, P. van – Mobilisatie van ideeën in Bedrijven. *Econ. Stat. Berichten*, 2212, 1959, 1041-1043.
- Zuuren, P. van – *Bevordering van de creativiteit in het vervoersbedrijf.* Ned. Transport, 13, 1961, 12, 422-425.

STELLINGEN

I

Het verdient aanbeveling sociaal en evenwichtig leiderschap niet te onderscheiden als onafhankelijke leiderschapsdimensies. Men kan socio-evenwichtig leiderschap beter omschrijven als: Ondersteunend leiderschap. Een juistere omschrijving voor instrumenteel leiderschap is: Handhavend leiderschap.

Dynamisch leiderschap kan beter omschreven worden als: Innovatief leiderschap.

Philipsen, H.: Het meten van leiderschap. *Mens en Onderneming*, 1965, 3, 153-171.

II

Naast de leiderschapsdimensies *ondersteunend*, *handhavend* en *innovatief* leiderschap kan de dimensie: *Effectief leiderschap* onderscheiden worden.

III

De onduidelijkheid in de discussies t.a.v. inspraak en medezeggenschap wordt deels veroorzaakt door het feit dat men deze termen als een unidimensioneel begrip hanteert.

IV

De medezeggenschapsbehoefte van zowel georganiseerde als ongeorganiseerde werknemers is gelegen in de sfeer van 'gehoord worden'. Een uitzondering hierop is echter de behoefte aan inspraak in de arbeidsomstandigheden en de eigen taak.

V

Indien bedrijfsexcursies niet aangepast zijn aan de interesse en het kennisniveau van de bezoekers moet men van deze excursies een negatief effect verwachten op de attitude t.a.v. het bezochte bedrijf.

VI

Voor de ontwikkeling van de organisatieleer zal het semantisch probleem tussen verschillende disciplines opgelost moeten worden, maar is het eveneens noodzakelijk onderscheid te maken tussen wetenschap en ideologie.

VII

- a. De theorie van Likert (1967) kan als een 'general factor theory' opgevat worden.
- b. Het systeemmodel van Likert geeft aan de mate waarin het functioneren van een organisatie gekenmerkt wordt door „authoritarianism”.

Likert, R.: *The human organization: its management and value*. McGraw-Hill, New York 1967.

Adorno, T. W., Frenkel-Brunswick, E., Levinson, P. & Sanford, R. N.: *The authoritarian personality*. Harper, New York 1950.

VIII

Het falen van een leider op lager niveau kan een positief selectie criterium zijn voor promotie naar het naast hogere niveau; hiermee is echter niet gezegd dat slagen van een leider op lager niveau een contra-indicatie is voor promotie.

Bibliotheek K. U. Brabant



17 000 01077920 6